



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Kartläggning av affärsmodeller för mikrobryggerier och humleproducenter

FRIDA HENRIKSSON, SANNA LINDKVIST, LENA NORRSTRÖM, FABIAN RINGDAHL, ELLEN STENERYD

LB0080 Projektledning och kommunikation för agronomer

2016-12-07

Projektbeställare: Jesper Lindström, SP och Jenny Henriksson, HS

Handledare SLU: Per Haglind

SAMMANFATTNING

Det ökade intresset för småskaligt producerad öl har gjort att antalet svenska mikrobryggerier har vuxit påtagligt de senaste åren, dock saknas fortfarande en betydande produktion av svensk humle. I denna studie har vi därför studerat möjliga affärsmodeller för svensk humleproduktion. Modellerna grundas på en litteraturstudie samt en intervjuundersökning av mikrobryggare, humleodlare och distributörer, där dessa har fått berätta om sina erfarenheter, åsikter och förväntningar kring svensk humle. Vidare har vi använt oss av den teoretiska modellen *Business Model Canvas* som grund för att strukturera upp fyra slutgiltiga modeller. Utifrån det empiriska materialet kunde vi dra slutsatsen att det bland mikrobryggerierna finns både osäkerheter men också ett stort intresse för svensk humle. Osäkerheterna gäller huruvida svensk humle kan uppnå tillräcklig kvalitet för att kunna användas samt hur stor köpviljan för helsvenskt öl egentligen kommer vara bland konsumenterna. Intresset hänger samman med en tilltro till den ökade efterfrågan på närproducerade råvaror. En möjlighet för den svenska humlen är att lyfta den historiska aspekten samt att framhäva humlens eventuellt unika smakprofil. Även bryggarnas och odlarnas närhet till varandra ses som en framgångsfaktor. De slutliga affärsmodeller som läggs fram i rapporten är *Kooperativ*, *Enskild odlare*, *Kontraktsodling* samt *Managementmodellen*. Målet är att modellerna ska erbjuda en varierande grad av riskspridning, självständighet, vinstpotential och arbetsinsats.

ABSTRACT

The growing interest in craft beer have significantly increased the number of Swedish microbreweries in recent years. However, there is still no significant production of Swedish hops. In this study, we have researched possible business models for Swedish hops production. The models are based on a literature review and an interview survey of microbrewers, hops growers and distributors, where they have been sharing their experiences, views and expectations on Swedish hops. Furthermore, we have used the theoretical model *Business Model Canvas* as a basis for structuring the final four models. Based on the empirical material, we could conclude that microbreweries carry both uncertainties as well as great interests when it comes Swedish hops. The uncertainty regards whether Swedish hops can achieve sufficient quality for usage in beer and how large the purchase intent for an all Swedish beer really will be among consumers. The interest is linked to a belief in the increasing demand for locally produced ingredients. One possibility for the Swedish hops is to highlight the historical aspect and the hops possibly unique aroma profile. The brewers and farmers' proximity to each other is also seen as a success factor. The final business models presented in the report are *Cooperatives*, *Individual farmers*, *Contract farming* and *Management model*. The aim is to make the models offer a varying degree of risk diversification, independence, profit potential and labour input.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

BAKGRUND.....	4
SYFTE	4
METOD	5
Kvalitativ metod	5
Litteraturstudie	5
Multipel fallstudie av komparativ design	5
Semistrukturerade intervjuer	5
Kritisk reflektion	6
TEORI.....	6
RESULTAT	8
Intervjuundersökning.....	8
Sammanfattning, spekulationer, möjligheter.....	9
Affärsmodeller	10
Enskild odlare.....	10
Kooperativ.....	12
Kontraktsodling av enskild odlare.....	13
Managementmodellen	15
DISKUSSION OCH SLUTSATSER	17
Slutsatser.....	18
REFERENSER.....	19
BILAGA 1.....	21
BILAGA 2.....	25
BILAGA 3.....	26
BILAGA 4.....	29

BAKGRUND

Intresset för att brygga och konsumera hantverksmässig öl har ökat drastiskt i Sverige de senaste åren. Mellan 2009 och 2014 växte antalet bryggerier från 32 till 138 stycken och antalet fortsätter att öka (Sveriges bryggerier, 2014). Denna mängd bryggerier som finns i Sverige idag har drivit på framställandet och produktionen av öler med unika profiler som kan fånga kundernas uppmärksamhet. Inte sällan ligger konkurrenskraften i vilka mervärden som går att finna hos ingredienserna i ölet. En av de starkaste trenderna bland konsumenter idag är fokus på ursprung hos livsmedel och en önskan om att handla närproducerat (Lindström *et al.*, 2014). Detta öppnar upp möjligheter för svensk humleproduktion, vilket dessutom kan vara ett sätt för landsbygdsföretag att diversifiera sig.

Historiskt sett har humle odlats i Sverige under en lång tid. Det är en av huvudingredienserna i öl som både ger smak och har en konserverande effekt. I början av 1900-talet skedde dock en snabb minskning av antalet odlingar och dagens kommersiella humleproduktion är mycket liten (Lindström *et al.*, 2014). Den lokalt odlade humlen besitter därför flera historiska värden vilket skulle kunna framföras i marknadsföringen av öl bryggt på svensk humle (Lindström *et al.*, 2014). Vid själva odlingen kan val av humlesort komma att bli viktigt, då humlen ska passa både för svenska odlingsförhållanden och för bryggarnas krav på bland annat smak, arom och innehåll av alfasyror. Dessutom är skörd av humle arbetsintensivt och tidskrävande, men kan underlättas av mekanisering, vilken dock ofta är kostsam. Efter skörden är torkningen av humlekottarna ett kritiskt moment där de smakrika essentiella oljorna och alfasyrorna måste bevaras för att humlens kvalitet ska bibehållas (Lindström *et al.*, 2014).

I dagsläget importerar de flesta svenska bryggerier sin humle från USA, Tjeckien, Kina och Tyskland. Den rådande uppfattningen hos bryggare och odlare verkar vara att svensk humle har svårt att konkurrera prismässigt samt att leva upp till samma förväntningar på kvaliteten som dessa etablerade produktionsländer har på sina produkter. Delvis beror det på att Sveriges nordliga läge och förhållandevis kalla klimat inte ger samma möjligheter till en utdragen växtsäsong och solexponering som i områden längre söderut (Lindström *et al.*, 2014). För att överkomma de ekonomiska och kvalitetsmässiga hinder en svensk humleproduktion står inför krävs alternativa affärsmodeller och marknadsföringsstrategier för att göra den inhemska humlen attraktiv, både som odlingsgröda för odlaren och som råvara för svenska mikrobryggerier.

SYFTE

Med syftet att underlätta för mikrobryggerier och lantbrukare som har intresse av att starta kommersiell humleodling i Sverige ämnar vi identifiera, beskriva och resonera kring hur olika affärsmodeller för humleodlare kan se ut samt göra konsekvensbeskrivningar av de olika alternativen. Det övergripande målet är att formulera fyra olika förslag på affärsmodeller för mikrobryggerier och humleproducenter och sedan även lista modellernas tydligaste för och nackdelar för odlare och bryggare. Till målet tillhör även framtagandet av lättillgänglig och överskådlig information i form av ett översiktsblad som riktar sig till aktörer inom branschen. Affärsmodellerna ska även presenteras muntligt vid Vreta Kluster i januari 2017.

METOD

Kvalitativ metod

I studien har vi tillämpat en kvalitativ metod. Detta innebär att vi har samlat empiriskt material genom semistrukturerade intervjuer med slumpmässigt utvalda mikrobryggare, odlare och distributörer. Sedan analyserades materialet genom tematisering för att skapa oss en förståelse för de erfarenheter, idéer och attityder som finns hos våra informanter samt hur detta kan påverka deras handlingar och beslut (Bryman & Bell, 2011). Resultatet från analysen har vi sedan använt för att utveckla fyra olika affärsmodeller för hur och av vem svensk humle skulle kunna produceras, processas, säljas distribueras mellan odlare, bryggare. Vidare har vi använt oss av ett abduktivt tillvägagångssätt vad gäller utforskandet av teori och empiri. Detta innebär att vi har låtit förståelsen för ett specifikt tema få växa fram successivt genom att växla mellan att studera teorin och empirin.

Litteraturstudie

Inledningsvis har vi genomfört en mindre genomgång av tidigare litteratur inom ämnet för att bygga upp en förståelse och en initial bild av frågan och vilka teman vi skulle behöva undersöka närmare. Då projektets mål var att framställa ett antal företagsekonomiska affärsmodeller, utifrån bilden av en tänkbar, framtida svensk humleproduktion, har litteraturgenomgången varit av utforskande karaktär med fokus på teorier kring affärsmodeller samt tidigare forskning och mediabevakning inom närliggande områden. Då det finns en mycket begränsad mängd forskning gällande humleproduktion i en svensk kontext har vi breddat studien till att även omfatta andra branscher inom livsmedelsindustrin och material från humleproduktion i andra länder.

Multipel fallstudie av komparativ design

I denna studie har ett antal olika fallstudier genomförts, vilket klassar de som en multipel fallstudie. En fallstudie har som syfte att ge djupgående kunskaper om ett specifikt fall och i vilken kontext fallet befinner sig i (Bryman & Bell, 2011). Då vi i den här studien har undersökt flera fall och jämfört dessa med varandra så har vi valt att kombinera fallstudien med en komparativ design, vilket är tillämpligt med ett kvalitativt angreppssätt. Då vår studie bygger på empiriskt material från ett tiotal intervjuer av humleodlare och mikrobryggare så har ett komparativt angreppssätt gett en djupare förståelse. Denna design används för att jämföra två eller flera likartade fall och kan därigenom generera en bättre förståelse för en viss företeelse än en begränsad fallstudie kan göra.

Semistrukturerade intervjuer

För att samla empiriskt material till studien har vi genomfört intervjuer med fem svenska humleodlare, nio mikrobryggerier och två grossister över telefon. Varje medlem i projektgruppen har utfört individuella intervjuer med informanter baserade på den gemensamt framtagna intervjuguiden som finns tillgänglig i bilaga 3. Metoden och processen för intervjuerna har varit semistrukturerade och flexibla. Intervjuerna har utgått från en intervjuguide med förberedda frågor samtidigt som intervjuaren har haft frihet att lägga till och utesluta frågor och följdfrågor som inte är införda i intervjuguiden eller som

redan har besvarats eller ej varit relevanta. Detta har gjort för vi har kunnat följa upp och utveckla resonemang och få en djupare förståelse. Intervjuguiden har utformats för att säkerställa att samtliga genomförda intervjuer blir av likartad karaktär, då varje intervjuare har sin individuella stil och de olika respondenterna har olika benägenhet att tala fritt utifrån givna frågor. Intervjuerna användes för att kartlägga vilka intressen, önskemål, orosmoment och visioner bryggare, odlare och distributörer ser kring svensk humleproduktion och vilka affärstekniska lösningar de efterfrågar för att våga ta steget att investera i detta.

I början av varje intervju ombads respondenten godkänna att intervjun spelades in eller ej. Vid de tillfällen då en inspelning av intervjun godkändes har vi efteråt transkriberat svaren i skriftlig form. För att säkerställa att personen som genomförde intervjun drog korrekta slutsatser av vad som sades har även varje projektmedlem låtit respondenten läsa igenom en sammanfattning av den genomförda intervjun sedan fått möjlighet att korrigera och förtydliga eventuella missförstånd via e-post. Resultaten från de genomförda intervjuerna har vi använt som underlag för att ta fram affärsmodeller som ska tillgodose behoven hos olika inblandade aktörer på bästa sätt.

Kritisk reflektion

Genom att under studiens gång ständigt motivera och resonera med varandra kring de olika ställningstaganden vi gör har vi haft för avsikt att bibehålla ett kritiskt tankesätt genom litteraturstudien och insamlingen av empiriskt material. Detta har varit del i arbetet med att säkerställa studiens kvalitet.

Det faktum att intervjuerna genomfördes individuellt av gruppmedlemmarna kan kritiseras då vi endast får intervjuarens egen uppfattning av det som sades under samtalet, vilket kan skilja sig från hur en annan gruppmedlem skulle ha uppfattat det. Detta kan då riskera att påverka resultatets tillförlitlighet.

För att uppfylla kraven på överförbarhet och pålitlighet har vi försökt vara tydliga i beskrivningen av den kontext och det problem vi har studerat samt vårt tillvägagångssätt och den teori vi har använt. Tydliga redogörelser av det material vi har samlat in gör det lättare att överföra resultaten till en annan miljö och dra paralleller.

TEORI

Begreppet affärsmodell kan ha flera olika betydelser beroende på vilken definition det utgås från. Dock är en affärsmodell inte det samma som ett färdigt affärssystem. Vi har valt att arbeta efter Osterwald och Pigneurs beskrivning av en affärsmodell, en så kallad affärsmodellskanvas (eng; Business Model Canvas, BMC). Den ger en god överblick och är lätt att arbeta med. I denna modell definieras en affärsmodell som grunden för hur lönsamhet kan skapas och hur kundvärde kan levereras. För att utförligt beskriva hur affärsmodellen fungerar och är uppbyggd används nio olika byggstenar. Dessa är Värdeerbjudande, Kundsegment, Kanaler, Kundrelationer, Nyckelresurser, Nyckelaktiviteter, Nyckelpartnerskap, Kostnadsstruktur och Intäktsflöden (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nedan följer en mer utförlig beskrivning av begreppens innebörd.

Kundsegment anger vilka olika grupper av människor eller organisationer som ett företag

avser att leverera sina varor eller tjänster till. Då kundsegmentet är definierat kan man utforma en affärsmodell utifrån vad som krävs för att tillgodose den tänkta kundens behov (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Värdeerbjudande ger en översiktlig bild av ett företags produkter eller tjänsters specifika värde, varför kunderna väljer just företagets produkt framför någon annans.

Värdeerbjudandet riktar sig mot det kundsegment som företaget försöker nå ut till genom att tillgodose kundens behov. Exempel på olika värdeerbjudanden är nyhetsvärdet, specifik funktion, pris och kundanpassning (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kanaler beskriver hur företaget når ut till sina kunder, d.v.s. vilka kanaler som används för kommunikation, distribution och försäljning. Kanalerna kan vara direkta vilket innebär en mer direkt kontakt med kunderna, t.ex. egen säljkår eller genom webbförsäljning. De kan även vara indirekta vilket innebär att kontakten går via en grossist eller liknande (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kundrelationer beskriver vilka relationer man har med sitt kundsegment, relationerna kan syfta till att värva kunder, behålla kunder eller till att öka försäljningen. Formerna kan vara allt ifrån självbetjäning där kundernas tillgång till de verktyg de behöver för att de skall kunna betjäna sig själva tillgodoses, till att vara exklusiv och personlig där kunderna har en egen kontaktperson på företaget som kan serva kunden (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Intäktsflöden beskriver vilka typer av intäkter ett företag får och på vilket vis. Det kan till exempel vara engångsintäkter genom försäljning av en tillgång eller en prenumeration där försäljning sker löpande och så även intäktsflödet. Varje intäktsflöde kan ha olika prissättningsmekanismer där priserna kan vara fasta eller dynamiska. Fast prissättning kan till exempel vara genom katalogpriser medan dynamisk prissättning kan ske genom förhandling eller auktion (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Nyckelresurser är de resurser som gör det möjligt för företagen att skapa värdeerbjudande. de kan bestå av fysiska tillgångar som olika fabriksanläggningar, immateriella resurser som varumärken, patent m.m, mänskliga resurser som personal eller särskild kompetens, ekonomiska resurser för att kunna erbjuda lån eller liknande (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Nyckelaktiviteter beskriver vad företaget behöver göra för att affärsmodellen skall fungera, d.v.s. vilka aktiviteter som krävs för att de skall uppnå ett värdeerbjudande. Det kan till exempel vara hur produktionen ser ut och vad som krävs av produktionen för att kunna leverera de kvantiteter eller den kvalitet som krävs av produkten. I branscher som är serviceinriktade består nyckelaktiviteter mer av problemlösning (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Nyckelpartners är de olika samarbetsparterna som krävs för att affärsmodellen ska fungera, detta kan exempelvis vara leverantörer av resurser eller kunskap som krävs för att företaget skall kunna leverera sina produkter och tjänster. Det kan även vara partners inom branschen som gör det lättare att driva företaget genom samägda resurser m.m (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kostnadsstruktur beskriver kostnaderna som uppkommer när man bedriver företaget efter den affärsmodell man valt. Företag kan grovt sett delas upp i kostnadsdrivna eller värdedrivna företag. De kostnadsdrivna affärsmodellerna lägger mycket fokus på att hålla kostnaderna nere för att på så sätt kunna skapa möjlighet till vinst medan de värdedrivna affärsmodellerna inriktar sig mer mot att skapa ett så högt värde på produkten som möjligt och man lägger här inte lika stort fokus på kostnaderna (Osterwalder & Pigneur, 2010).

RESULTAT

Intervjusammanfattning

Genom intervjuerna förstod vi att ölbryggarnas inställning till svensk humle varierar. En av flera gemensamma nämnare var dock osäkerheten kring vilken kvalitet den svenska humlen skulle kunna uppnå, åtminstone i det inledande experimentella skede som de flesta odlare för närvarande befinner sig. Flera av bryggarna uttrycker sig på liknande sätt som denna bryggare, *"Det ölet måste vara väldigt bra också helt enkelt, så är det med allt. Om inte vi gör ett bra öl så dricker man hellre amerikanskt öl. Så är det alla dagar i veckan. Man kan få en inträdesbiljett på marknaden om man är lokal och använder lokala råvaror, men man får ju inte behålla kunden sen, om inte ölet är bättre än något annat de skulle kunna välja."* De menar att det med stor sannolikhet finns ett intresse för en öl bryggt helt på svenska råvaror bland konsumenterna, men att den ölen i det långa loppet kommer att ha liknande smakkraav på sig som andra öler i samma prisklass ¶ och därmed måste kunna konkurrera med dessa. Ett helsvenskt koncept innebär dessutom att priset för samtliga råvaror, inte bara humlen, troligen går upp vilket ställer ännu högre krav på konsumenternas betalningsvilja.

Bryggarna talar om hur lätt det är att humlens kvalitet förstörs under tork-, pelletering- eller paketeringsprocessen. Pelleterad humle är något de flesta bryggarna föredrar eller kräver då deras bryggerianläggningar ofta har svårt att hantera hela kottar. Då det i dagsläget inte finns någon större humleproduktion i Sverige är den lokala erfarenheten begränsad. Att de humleproducenter som är aktiva odlar små arealer innebär också begränsade möjligheter att investera i odlings- och förädlingsutrustning. Detta ökar bryggarnas tveksamhet till att den svenska humlen verkligen skulle kunna hålla tillräcklig kvalitet hela vägen. Andra bryggare som lyfter fram vikten av kontinuitet och trygghet befarar att kvantiteterna av svensk humle kommer vara för små och att skördarna kommer ha för stora variationer år från år. De menar att odlarna måste våga satsa och arbeta på sina odlingar i några år för att visa sin duglighet. Dwayne Stewart, CEO vid BC Hops Company i Kanada, berättar om hur hans företag arbetar för att vinna bryggarnas förtroende nu när de fortfarande är nya i branschen. *"Först och främst så inger vi förtroende genom att göra verkliga investeringar i utrustning och i processen, och sen genom att vi har låtit dem komma ut hit för festivalerna och för event så att de kan se vad vi gör här ute. Sen har vi sagt och lovat samma saker konsekvent de senaste åren ¶ och sen gjorde vi också det vi sa att vi skulle göra (...) Så vi har varit konsekventa!"*(översatt från engelska, 2016¶11604). En distributör som deltagit i en intervju betonar också att den svenska humlens kvalitet måste bevisas i praktiken för att bygga förtroende och skapa en stabil marknad; dennes förslag är att låta noggrant utvalda

hembryggare ta fram bra öler på svensk humle vilket sedan kan verka som inspiration för de etablerade bryggerierna.

Vidare frågade vi bryggarna om de kunde tänka sig att samarbeta med odlare och eventuellt vara med och finansiera maskiner. Många svarade att de mycket väl kunde tänka sig ett samarbete men ville inte vara med och betala för humleodlarens utrustning. De flesta anser att varje företag få ta sina egna risker. Däremot vill bryggarna helst skriva kontrakt på sina humleaffärer för att vara säkra på att få leverans på det de behöver. Dock vill ingen bryggare ingå några avtal innan odlarna har visat att de kan leverera humle av en tillräckligt hög kvalitet.

De fyra svenska odlare med cirka 200 till 1500 plantor i odlingarna, samt en odlare och distributör i Kanada gav ytterligare perspektiv på frågan kring lokal humleodling. Gemensamt för odlarna var att de uppskattar långsiktig direktkontakt med bryggerier för att kunna delge kunskap, förhandla pris och diskutera sin produkt och möjligheterna för den. Två av odlarna äger egna humletröskor och torkar, och är positivt inställda till att dela med sig av dem till andra odlare för att hjälpas åt eller dela på kostnader. Eftersom humlen har ett mycket litet skördefenster är dock odlarna tveksamma till hur ett sådant samarbete ska fungera, då de kan behöva använda utrustningen samma dag eller har långa avstånd mellan varandra.

Odlarna delar inte den allmänna uppfattningen att svensk humle har sämre kvalitet än utländsk, utan menar att den snarare utgör en ny smakprofil¹ som inte kan jämföras med vad exempelvis Tyskland eller Amerika erbjuder. Den nya smakprofilen kan möjligtvis utnyttjas i nya produkter eller alternativa koncept. De nya smakupplevelsorna bör bredda sortimentet istället för att ersätta den importerade humlen. En av odlarna säger dock att vissa kunder prioriterar det svenska ursprunget framför kvaliteten på produkten.

Tre av odlarna förespråkar och säljer endast hela humlekottar, trots att majoriteten av bryggarna föredrar pellets. De menar att det är enklare att rent visuellt avgöra kvaliteten när kottarna är hela och att pelleterad humle kan innehålla mer kvistar och löv. Ett alternativ till både hel och pelleterad humle är att bara använda de essentiella oljorna från kottarna, föreslår en av odlarna. En sådan produkt är dyrare och finns inte i Sverige än men den mer koncentrerade formen hade kunnat ge en ännu renare produkt med högre kvalitet.

Två av odlarna lyfter fram vikten av att synas och bjuda in allmänheten och bryggarna till event som skördefestivaler, marknader och liknande. De får i dagsläget all humle såld och känner en stor efterfrågan.

Gemensamt för både odlare och bryggare är att de uppskattar direktkontakt med varandra, ju färre led i kedjan från humleproducent till bryggare desto bättre. Båda understryker även vikten av tork och pelleteringsprocessen och paketeringen, som är ett kritiskt steg för att behålla humlens kvalitet. Det finns en oro att mindre producenter inte har tillräckliga ekonomiska resurser. Odlare och bryggare ser möjligheter i de mervärden svensk humle kan

¹ Smaker som karaktäriserar svensk humle. Exempel på andra smakprofiler; klassisk amerikansk humle ger en tropisk, fruktig smak medan smaken från tysk och engelsk humle som beskrivs som mer gräsigt och örtigt.

erbjuda och uppskattar exempelvis närodlat, personlighet och ekologiskt. Båda parter tror att det finns en möjlighet att i marknadsföringen använda dessa mervärden, skapa en ny unik smakprofil och till exempel brygga en single hop² för att betona karaktären. Skulle odlarna producera humlesorter som odlas internationellt med en viss smakprofil kan det vara en risk att dessa sorter i Sverige troligen kommer ha en annan smakprofil, och de bör därför inte jämföras med varandra.

Bryggeriverksamhet är trendkänsligt, sedan flera år har trenden bland bryggare och konsumenter varit humletäta öler av amerikansk typ bryggt på fruktig humle. Det är också denna nisch många av de nyetablerade mikrobryggerierna i Sverige satsar på. Samtidigt odlas det vanligtvis humle vars smak är av örtig eller gräsigt karaktär i de humleproducerande länder som är klimatmässigt jämförbara med södra Sverige. Då humlen är en så pass långlivad växt är sortvalet av största betydelse.

En svensk grossist har uttryckt möjligheten att i samarbete med odlare paketera torkade och kyllda kottar som kommer in till anläggningen, vilket skulle kunna avlasta odlaren något. Grossisten berättar även att humlesorter och humlepris är väldigt trendkänsligt. I dagsläget råder humlebrist och ett rimligt pris ligger på 500 kr/kg anser grossisten, men många svenska odlare säger sig vilja ta det dubbla.

Affärsmodeller

Efter att ha analyserat intervjuer och tidigare litteratur samt studerat hur affärsmodeller ser ut i andra branscher och i andra delar av världen, har vi tagit fram förslag på fyra affärsmodeller som kan tänkas fungera i en svensk kontext. Modellerna har byggts upp med utgångspunkt i kanvasmodellen för att ge en överskådlig bild av hur de kan fungera i praktiken och vilka typer av resurser de kräver. De affärsmodeller vi valt att analysera vidare är *Enskild odlare*, *Kooperativ odling*, *Kontraktsodling* och *Managementmodell* som baseras på en relativt nystartad humleodlars affärsidé i Kanada. En kanvas för vardera av de fyra affärsmodellerna kan ses i bilaga 1.

Enskild odlare

En enskild odlare kan inspireras av företaget The Smiling Groups affärsmodell. Deras modell fokuserar på att skapa värde hos odlaren genom att minska antalet mellanhänder (Alsén, 2016). Istället för att odlarna ska behöva sälja sin råvara till köpare för ett fluktuerande marknadspris så kan odlare istället sälja en förädlad råvara för ett högre pris. Denna affärsmodell bidrar också till lokala arbetstillfällen och värdet av förädlingen stannar i landet. Svårigheter med denna typ av affärsmodell är riskerna gällande köpes handeln med odlarna, då kvaliteten hos råvaran kan variera väsentligt. Köparna måste då köpa större kvantiteter när kvaliteten är sämre. Genom denna affärsmodell krävs även ett högre pris för slutprodukten. Därför är det väsentligt att marknadsföra slutprodukten på ett bra sätt för att kunna lyfta fram värdefulla mervärden.

Vår första affärsmodell beskriver en humleodlare som är egenföretagare. Denna odlare sköter sin odling utan några väsentliga samarbeten eller mellanhänder och äger all

² Ett öl som är bryggt på endast en humlesort.

utrustning som behövs för odlingen (Ahlsén, 2016). Humleodlingen kräver vissa investeringar som denne enskilda odlare står för själv. Skörden av humlen sköter odlaren, likaså torkningen och paketeringen. Marknadsföringen av humlen sker genom personliga möten och andra kontakter som odlaren själv skapar. För att skapa och bibehålla värdefulla kundrelationer ska försäljningen även vara på personlig nivå i form av direktkontakt med bryggare genom mail, telefon och möten.

Fördelar:

- Full kontroll av alla led.
- Samverkan med kunder och övriga blir enklare i och med att färre är inblandade.
- Stor möjlighet att skapa mervärden

Nackdelar:

- Stor risk med höga kostnader.
- Vid dålig skörd minskar även de intäkter odlaren får genom sin direktförsäljning som enda intäktsflöde

Denna affärsmodell beskriver en enskild odlare som säljer sin humle till mindre mikrobryggerier, hemmabryggare och grossister. Tanken är att dessa kundgrupper troligen kommer vara lättare att skapa nära relationer med och att dessa kunder kommer uppskatta den svenska humlens mervärden. För att locka sina kunder finns vissa värdeerbjudanden som den enskilde odlaren kan trycka på, till exempel att humlen är svensk och lokalt producerat (Ahlsén, 2016). Det kan även finnas ett historiskt värde hos humlen som kan höja priset. Den direktkontakt som odlaren får med bryggaren är högst relevant i denna affärsmodell då stora mervärden kan skapas mellan odlare och bryggare. Även sociala medier och egen hemsida bör användas för att kunna skapa kundrelationer. För att sedan den enskilde odlaren ska nå sina kunder så är kanaler som mail och telefonkontakt viktiga för försäljningen. Events och mässor med öl i fokus kan också vara bra för att synas. En hemsida bör finnas så att odlaren kan visa upp sin produktion för potentiella kunder, men själva försäljningen ska ske på en personlig nivå. Vid det direkta mötet kan även kundnöjdheten uppmärksammas lättare så odlaren kan anpassa sig till vad kunderna vill ha. Intäkterna genereras främst från direktförsäljning av humle. Detta innebär en svaghet om problem skulle uppkomma i form av till exempel en dålig skörd.

Den enskilde odlaren behöver själv besitta de flesta nyckelresurserna på grund av att hen själv ansvarar för många av stegen i ledet från planta till färdig produkt (Ahlsén, 2016). Därför krävs självfallet resurser som bland annat mark, odlingskunskap och arbetskraft i odlingsprocessen. För att sedan kunna förädla råvaran behövs resurser som torkanläggning och kylförvaring. Då marknadsföring och försäljning även ingår i den enskilde odlarens affärsmodell så är varumärket och marknadsföringskompetens även högst relevanta resurser.

Odlarens nyckelaktiviteter är även fler i antal då odlaren har ansvaret att de olika aktiviteterna blir genomförda på bästa sätt för att gynna företaget. På grund av att den enskilde odlaren ansvarar för många olika delar av humleproduktionen så förekommer inte samarbeten och partnerskap i någon stor utsträckning. Leverantörer som bidrar med insatsvaror är en nyckelpartner som odlaren har kontinuerlig kontakt med. Utöver denna så är resurspersoner som rådgivare och olika servicetjänster nyckelpartners som kan behövas

då och då. Denna affärsmodell kräver att odlaren kan investera i sin produktion i relativt hög grad. Kostnader kommer uppstå som odlaren måste stå för själv. Investeringar i mark, anläggning, torkning, paketering med mera måste det finnas kapital för. Sedan kommer även insatsvaror, marknadsföring och administration att generera kostnader.

En enskild odlare kan till exempel inspireras av företaget The Smiling Groups affärsmodell. Deras modell fokuserar på att skapa värde hos odlaren genom att minska antalet mellanhänder (Alsén, 2016). Istället för att odlarna ska behöva sälja sin råvara till köpare för ett fluktuerande marknadspris så kan odlare istället själv förädla råvaran och således få ett högre pris. Denna affärsmodell bidrar också till lokala arbetstillfällen och värdet av förädlingen stannar i landet. Svårigheter med denna typ av affärsmodell är riskerna gällande köpes handeln med odlarna, då kvaliteten hos råvaran kan variera väsentligt. Köparna måste då köpa större kvantiteter när kvaliteten är sämre. Genom denna affärsmodell krävs även ett högre pris för slutprodukten. Därför är det väsentligt att marknadsföra slutprodukten på ett bra sätt för att kunna lyfta fram värdefulla mervärden.

Kooperativ

Att driva en verksamhet som ett kooperativ kan göras inom flera olika branscher och innebär att flera medlemmar tillsammans äger och driver verksamheten (Nationalencyklopedin, 2016). Det andra scenariot består av ett kooperativ där odlarna delar på investeringskostnader och utrustning som behövs för skörd, torkning och paketering av humle. Kooperativet har ett gemensamt varumärke och marknadsföring som sker genom personliga möten med bryggerier, via hemsida och andra nätforum. Humleskörden är arbetsintensiv och ett kooperativ kan innebära att fler hjälps åt och bidrar med arbetskraft. Arbetsuppgifter och ansvar kan fördelas så att t.ex. någon har ansvar för marknadsföring och kundrelationer medan en annan bidrar med större odlingskunskaper.

Eftersom utrustningen är gemensam kräver det att skörd inte sker på samma dag hos de olika odlarna, och det är en fördel om odlingarna inte har alltför långa avstånd mellan varandra för att underlätta transporten av tröskverk. För att förlänga skördeperioden och sprida ut behovet av tröskverket bör en variation av humlesorter odlas. Detta skapar även ett bredare sortiment som kan intressera fler kunder. Efter skörd är det viktigt att humlen torkas, paketeras och kyls snabbt. Detta kräver att maskinerna antingen måste kunna transporteras mellan odlingarna, eller att humlekottarna kan flyttas direkt efter skörd till en "central" där den gemensamma utrustningen är placerad.

Fördelar:

- Stora kostnader fördelas på flera odlare vilket bidrar till en lägre produktionskostnad.
- Fler humlesorter kan erbjudas.
- Större leverans och kvalitetssäkerhet till bryggerierna.

Nackdelar:

- Risk att odlarna behöver utrustningen samtidigt. Kräver noggrann planering.
- Få odlare i närheten av varandra.

Det kundsegment kooperativet vänder sig till är stora och små bryggerier, hemmabryggare och grossister. Humlen har flera mervärden som de kan använda i marknadsföringen, exempelvis att den är odlad i Sverige och lokalt. Vissa sorter har även en lång historia vilket skapar utrymme för "storytelling".

Kooperativet erbjuder direktkontakt som kan resultera i skräddarsydda produkter. I direktkontakten mellan odlare och bryggare utgör mail, telefon och möten viktiga kanaler. För att nå ut till fler människor kan odlaren synas genom hemsida, mässor och evenemang som exempelvis skördefestivaler och humlevandringar. Kundrelationer utgörs av personlig kontakt, via sociala medier och hemsida.

Varje odlare i kooperativet behöver egna resurser i form av mark och anläggning, men utrustning för skörd, torkning och paketering kan delas. Medlemmarna i kooperativet kan stötta varandra med arbetskraft, odlingskunskap och marknadsföringskompetens. Främsta nyckelpartners är övriga kooperativmedlemmar. Leverantör av insatsvaror, rådgivare eller annan service utgör betydande men tillfälliga nyckelpartners. Nyckelaktiviteter är utöver odling och hantering av humlen fram till försäljning även möten och kooperativorganisering.

Investeringskostnader för anläggning, maskiner och utrustning samt löpande kostnader för marknadsföring och administration delas inom kooperativet. Direktförsäljning av humle står för största delen av intäkterna och delas mellan medlemmarna i kooperativet enligt överenskommelse.

Ett exempel på kooperativ inom en annan bransch är Sju Gårdar, som lanserades 2009 av sju mjölkbönder i Uppland. De säljer ekologisk och närproducerad mjölk och hanterar hela processen från produktion av råvara till färdig livsmedelsprodukt. De har satsat mycket på att marknadsföra dessa mervärden. Sju Gårdar tror att konsumenternas intresse för lokala livsmedel är viktigt att ta vara på och menar att direktkontakten mellan bönder och kunder kan vara nödvändig för att klara sig i en tuff bransch. Mjölken blir något dyrare än konkurrenternas men de mervärden som erbjuds lockar kunderna (Ekologiska Lantbrukarna, 2009).

Kontraktsodling av enskild odlare

Humleodlaren är även här egenföretagare som beskrivs under rubriken "enskild odlare" ovan. Men i detta fall finns avtal mellan odlare och bryggerier i form av kontrakt som reglerar hur odling och leveranser av humle skall se ut (Nationalencyklopedin, 2016). Det kan antingen specificeras att odlaren skall leverera en viss mängd eller att bryggarna abonnerar på ett specifikt antal plantor och får den skörd som dessa producerar. Det kan även i kontraktet vara specificerat vilken sort av humle och vilken kvalitet (alfasyrahalt, hygienisk m.m.) humlen skall ha då den levereras. Odlaren har då vissa specifikationer som måste följas för att få sin humle såld. Om inte odlaren kan uppfylla kontraktets krav på grund av till exempel dålig skörd så måste odlaren ersätta utebliven leverans genom att förslagsvis köpa in motsvarande humle från annat håll för att bryggaren ska få sin förväntade mängd. Kontrakten kommer rimligtvis löpa över en längre period då humleplantan är en perenn växt som avkastar under en längre tid, de sorter som har kortast livslängd producerar i ca fyra år men det finns de som kan leva upp till 50 år (Lindström *et al.* 2014). I övriga Europa är majoriteten av odlingarna någon form av kontraktsodling (Jordbruksverket, 2016).

Fördelar:

- Odlaren är säker på att humlen blir såld så länge kvalitetskraven uppfylls.
- Bryggaren är garanterad att få en viss humle till ett förutbestämt pris.
- Odlaren behöver inte producera mer än den kontrakterade mängden och riskerar därmed inte att sitta på ett lager hen inte blir av med.
- Ett fast pris ger en säker inkomst för odlaren medan bryggaren undkommer kraftiga prishöjningar under år då tillgången är försämrad.

Nackdelar:

- Ställer höga krav på framförhållning hos både odlare och bryggare.
- Kan vara svårt att uppskatta skördemängd.
- Långa kontrakt kan vara avskräckande för bryggerierna då de låser upp sig på att köpa en viss sorts humle under en längre tid, vilket kan göra att de låser sig till en viss produktion.

Det kundsegment man vänder sig till i den här affärsmodellen är både stora och små bryggerier som vill ha garanterad leverans av humle och som är villiga att betala lite mer för det. Att ha garanti på att få sin leverans av humle kan i den här modellen ses som en del av värdeerbjudandet. Bryggerierna kommer garanteras en viss mängd humle varje år och således vara säkra på att de kommer få det som de betalat för. De kommer även vara säkra på vilken årlig kostnad de kommer få för humlen och därmed vet vilket högsta kilopris de kommer att få. Modellen erbjuder en stor möjlighet att i förhand påverka hur affären skall se ut då kontraktet upprättas före odlingssäsongen börjar, vilket kan ses som en fördel för både odlare och bryggare. Bryggaren får även en god insikt i hur just dennes humle produceras.

Då en stor del av affärsmodellen bygger på långa kundrelationer och exklusiv personlig kontakt mellan bryggare och odlare så kommer kanalerna bestå till stor del av telefonkontakt, personliga möten samt mail mellan odlare och bryggare. För att hitta nya kunder som skulle kunna vara intresserade av att ingå avtal så kan andra bra kanaler vara att ställa ut på mässor, anordna exklusiva events för särskilt inbjudna bryggare eller liknande. En hemsida är även viktig för att nyfikna bryggare lättvindigt skall kunna få information.

Beroende på hur kontrakten som upprättas mellan odlare och bryggare utformas så finns en stor möjlighet att påverka sina intäcksflöden och styra hur dessa skall se ut. De kan till exempel utformas så att betalning sker löpande som ett abonnemang eller i en engångssumma vid någon tid på året. Det är upp till odlaren och bryggaren tillsammans att utforma hur de vill att betalning kommer att ske.

Likt den enskilde odlaren så kräver affärsmodellen att den som odlar på kontrakt innehar alla resurser för odling, skörd och paketering själv. Alltså kommer nyckelresurser även här bestå av mark, anläggning för odling och humletröskverk inklusive alla maskiner som behövs för att behandla humlen efter skörden och framställa den färdiga produkten. Alla nyckelaktiviteter som gäller odling och den kostnadsstruktur som gäller för den enskilde odlaren är i stort sett samma som för kontraktsodlaren. Det som däremot skiljer den enskilde odlaren och kontraktsodlaren åt är bland annat att marknadsföringen kommer att ske mer förebyggande då odlingen regleras av kontrakt vilket gör att odlaren inte behöver

försöka sälja humlen på spotmarknaden varje enskilt år, samt att odlaren vid ett dåligt år kan behöva köpa in humle för att inte bryta mot de kontrakt som är upprättade vilket påverkar kostnadsstrukturen något i jämförelse med den enskilde odlaren.

Kontraktsodling är vanligt i övriga Europa och majoriteten av humle som säljs på den europeiska marknaden idag säljs via kontraktsodling (Jordbruksverket, 2016). I Sverige är kontraktsodling vanligt förekommande på till exempel spannmålsgrödor för utsäde, konservärtor åt Findus och sockerbetor (Nationalencyklopedin, 2016). Odlingen fungerar på så vis att odlaren och köparen upprättar ett kontrakt mellan varandra där odlingen regleras. Hur odlingen regleras är upp till parterna att bestämma men vanligen så avtalas till exempel hur stor volym av en vara som skall levereras och till vilket pris (Nationalencyklopedin, 2016). System som detta, där bryggaren inte bara är en kund och en varumottagare utan en slags samarbetspartner över längre tid, ställer högre krav på skriftliga kontrakt över affärsuppställningens utförande. Detta syftar till att ge båda parter juridisk säkerhet vilket innebär att avtalen definierar de överenskommelser med tillhörande rättigheter och skyldigheter som parterna kommit överens om. Kontraktet bör innehålla vilka följder som uppkommer om parterna inte lever upp till sina åtaganden, om och när en part kan anses vara ersättningskyldig och i vilken form denna ersättning ska utdelas. De bör också definiera vilken part som står som ansvarig i fall där detta inte ter sig självklart, eller vid tecknande av försäkringar kopplade till produktionen. Det kan också anses vara av betydelse att nedteckna vad som är gällande i situationer av force majeure karaktär; det vill säga om någon part förhindras att genomföra sitt åtagande på grund av en händelseutveckling som ligger bortom ens kontroll.

Managementmodellen

Den sista modellen är inspirerad av hur en humleföretagare i Kanada har valt att organisera sin verksamhet (Stewart, 2016). Liknande modeller brukar omnämnas som *managementavtal* och har diskuterats som ett av flera mer inkluderande samarbetsalternativ som kan skapa möjligheter för småskaliga lantbrukare (Vermeulen & Cotula 2010). I det här alternativet är det en aktör, vilken vi här har valt att kalla för *distributören*, som har det främsta ansvaret för humleföretaget. I modellen samarbetar distributören med lantbrukare som är intresserade av att odla humle på sin mark och de ingår då ett avtal med varandra. Distributören ansvarar sedan för installation av odlingsanläggningen på lantbrukarnas gårdar, medan lantbrukaren som äger marken står för kostnaden att uppföra anläggningen och sköter odlingen. Därmed äger lantbrukaren själva humleanläggningen. Distributören ansvarar vidare för att skörda, torka, pelletera och paketera humlen på de olika gårdarna med hjälp av sin egen utrustning som hen själv bekostar. I slutändan delar distributören och lantbrukaren på intäkterna från försäljningen av humlen enligt avtal. Som nämnt så är det främst Distributören som sköter marknadsföring, varumärke, kontakt med bryggerier och försäljning.

Alternativt installerar lantbrukaren som äger marken själv anläggningen enligt distributörens direktiv. Ytterligare en variant är att distributören sköter odlingen medan lantbrukaren fortfarande står för kostnaden av arbetet med detta samt övriga insatser. Det är också möjligt att distributören själv även odlar humle på egen mark utöver att sina samarbeten med andra lantbrukare.

Fördelar:

- Möjliggör en riskspridning där kostnader delas mellan odlare och distributör.
- I modellen fördelas arbetet mellan odlare och distributör enligt överenskommelse, arbetsbördan minskar därför och parterna kan få mer tid till sina respektive arbetsaktiviteter.
- Större kvantiteter hanteras vilket gör att kostnaderna per kilo blir lägre och man har lättare att kvalitetssortera humlen.

Nackdelar:

- Bryggerierna och odlarna har inte samma direkta närhet till varandra, kontakten och feedbacken går främst via distributören
- Kräver att flera parter kan komma överens om avtalet och samarbetet.
- Kan kräva någon form av kvalitetskontroll då flera odlare är inblandade (Såvida inte distributören själv sköter odlingarna).

När vi tittar på denna modell med hjälp av BMC gör vi det ur distributörens perspektiv. De främsta kundsegmenten är svenska mikrobryggerier och även större bryggerier som är intresserade av att producera en eller flera öler bryggd helt på svenska råvaror. Troligtvis är kundsegmentet beläget i samma region i Sverige som humleföretaget är, men inte nödvändigtvis. Det värdeerbjudande som distributören kan presentera för sina kunder är det faktum att de får en närproducerad råvara med en lång historia bakom sig, vilket kan bidra till en positiv och intressant image. Då distributören samarbetar med flera lantbrukare eller markägare har hen möjlighet att erbjuda större kvantiteter och har i och med det lättare att sortera fram större kvantiteter av humle med en viss kvalitet från de olika gårdarna. Som nämnt i tidigare modeller kan Distributören i och med de svenska humlesorterna också erbjuda kunderna unika smaker.

Även i denna modell är relationen med kunderna personlig för distributören men kanske i något mindre utsträckning för de lantbrukare som distributören samarbetar med. Vidare ser vi att distributören här underhåller kundrelationerna och lockar till sig nya genom en hemsida, nyhetsbrev, deltagande på sociala medier och mässor samt organisering av event som skördefesten och gårdsbesök. De kanaler via vilken kommunikation, försäljning och distribution till kunderna sker är i någon mån samma som för kundrelationerna men här kan även tilläggas möten ansikte mot ansikte, e-mail och telefon. På detta vis kan försäljaren få direkt utvärdering och feedback på sin produkt från kunden.

Vad gäller intäktflöden i Managementmodellen kommer dessa främst från direktförsäljning till bryggerierna, företrädesvis via kontrakt. Denna intäkt delas också med de lantbrukare som distributören samarbetar med. Det är även möjligt att det i ett senare skede skulle kunna gå att göra beställningar på mindre kvantiteter via en web shop.

Genom att distributören samarbetar med lantbrukare och får nyttja deras marker behöver hen inte själv inneha alla resurser som krävs i processen från start till mål. Nyckelresurserna för distributören blir därför arbetskraft och nödvändiga maskiner för att skörda, torka, pelletera, förpacka och förvara. Ytterligare resurser som är viktiga för företagaren i Managementmodellen är ett starkt varumärke och kompetens inom marknadsföring och kommunikation. För att distributören ska kunna leverera till kunderna blir de viktigaste

aktiviteterna likaså att skörda, torka humlen, pelletera, förpacka, arbeta med marknadsföring och synlighet samt sköta försäljning och distribution. Det är även i investeringen och servicen av utrustningen som de största kostnaderna för företaget ligger. Kostnader för extra arbetskraft, administration och marknadsföring utgör de regelbundna utgifterna medan kostnaden för plantor, odlingsanläggning och insatsvaror ligger hos lantbrukarna.

Partnerskapet med de lantbrukare som sköter humlen på sina marker, eller alternativt lånar ut sin mark för produktionen, är centralt för distributören i denna affärsmodell och det är viktigt att behålla en god relation och tillit sinsemellan. En juridiskt kunnig person kan tillfälligtvis komma att utgöra en viktig partner till distributören när lämpliga avtalsformer som reglerar parternas rättigheter och ansvar inom affärssamarbetet ska tas fram. På det sättet kan parterna känna större trygghet och risken för konflikt minskar (Rasmusson, et al. 2016).

DISKUSSION

De olika aktörerna inom näringen tycks vara överens om att den svenska humlen saknar potential att bli en bulkvara som produceras i stor omfattning, utan menar snarare att dess värde ligger i möjligheten att producera exklusiva batcher eller säsongöler som konsumenter är villiga att betala ett högre pris för. Däremot tycks det upplevda värdet på svensk humle skilja sig. Vad vi har utläst ur resultatet från intervjuerna är att majoriteten av bryggarna inte är beredda att betala det höga kilopris som odlarna vill ha för sin produkt. Under intervjuerna framkom olika åsikter om huruvida möjligheten för svensk humle ligger i att skapa en unik, svensk smakprofil eller försöka odla etablerade, utländska sorter med klassiska smaker. Risken är då att svensk humle jämförs med dessa klassiska smakprofiler och misskrediteras.

Då humlen är en arbetsintensiv gröda som dessutom kräver unika anläggningar och skördesystem, vilka inte är användbara i annan slags odling, är det en stor investering att starta upp en sådan typ av odling, i synnerhet då det inte finns någon etablerad marknad för svensk humle.

När vi tagit fram förslag på affärsmodeller har vi både lyssnat till aktörernas upplevda oro och intressen samt inhämtat inspiration från befintliga företag och organisationer, både från den internationella humleindustrin och från andra branscher i Sverige och utomlands. Detta för att öka förtroendet för att de förslag vi lämnar ska vara omsättbara i praktiken. Vi har arbetat för att ta fram affärsmodeller med varierande grad av samarbete, arbetsbörda, förkunskapskrav, ekonomisk riskspridning och vinstpotential för både odlare och bryggare, för att på så sätt ämna tillgodose så många intressen som möjligt. De affärsmodeller vi har tagit fram går att kombinera och justera till nya varianter som passar den aktuella aktörens specifika kontext och målbild. Till exempel är principen med kontraktsodling möjlig att implementera oavsett om samarbetet sker med en enskild odlare eller ett kooperativ, och på så vis lämnar det mycket utrymme för att skraddarsy en lösning som passar varje specifik kund och producent. De olika affärsmodellerna kräver olika kompetenser samt typ av avtalsform, samarbeten och marknadsföringsstrategi. I alla affärsmodeller gäller även att om producenten är belägen nära en stad eller ett samhälle skulle det också vara möjligt att

komplettera sin odlingsverksamhet med exempelvis ett självplockssystem vilket också inbjuder till att ha annan besöksvänlig verksamhet på sin gård.

Då vi arbetade fram våra affärsmodeller upplevde vi att BMCmetoden gav en bra grund och överblick. Det är ett användbart verktyg för en första kartläggning av vilka resurser varje enskild modell kräver, dock lämpar den sig troligtvis inte för alla branscher eller för mer konkret detaljinformation kring ett företags affärssystem. Emellanåt stötte vi även på problem då vissa delar av BMC innehållsmässigt är svåra att hålla isär, exempelvis i fall där kundsegmentet också blev en affärspartner eller där ett företags kanaler liknar kundrelationerna.

En aspekt som ett flertal av bryggarna i våra intervjuer uttrycker oro inför är humlens kvalitet. Denna skepsis inför den svenska humlens potential gör det troligt att odlarna kommer att få vara drivande kraften för att den här typen av produktion ska komma igång, åtminstone i ett första skede. Detta innebär att man som odlare får vara beredd på att ta den största ekonomiska risken och arbeta enligt modellen "enskild odlare" tills bryggaren fått förtroende för produkten och för humlens kvalitet och egenskaper. Att äga och driva sin humleproduktion själv innebär ett större krav på monetära tillgångar för att finansiera sin investering, men ger det också en större frihet än om odlaren exempelvis ingår i ett kooperativ eller odlar på kontrakt, eftersom producenten då måste komma överens med flera samarbetspartners eller kontrakterade kunder om vilka sorter som ska odlas. Vinstpotentialen ökar också för den enskilde odlaren eftersom denne inte behöver ta hänsyn till de andra parterna i kooperativet samt har möjlighet att få mer betalt då marknadspriset ofta är högre än ett överenskommet fast pris. Ett kontrakt ger dock en större säkerhet för odlaren då denne slipper riskerna för ett fallande marknadspris.

Slutsatser

Sammanfattningsvis kommer den svenska humlen troligtvis inte kunna jämföras med importerade sorter, utan ha en unik smakprofil, vilket odlarna och mikrobryggerierna behöver arbeta på att framhålla i sin marknadsföring. Trots att det redan finns ett visst intresse för svensk humle bland många bryggare, kommer odlarna inledningsvis att behöva lägga tid på att vinna bryggarnas förtroende för dem och deras produkt vad gäller kvalitet och användbarhet.

Humleproducenterna kan till en början själva komma att ta en stor risk då bryggarna troligen inte är villiga att vara med och dela på den. Eftersom utrustningen är dyr kan de affärsmodeller där kostnaderna för dessa delas på flera aktörer vara fördelaktiga. De fyra affärsmodellerna är anpassningsbara och bör inte läsas som konkreta affärssystem huggna i sten, men de kan utgöra en grund att bygga vidare på eller vara inspiration för utvecklandet av fler framtida affärsmodeller.

REFERENSER

Bryman, A. och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber: Stockholm

Jordbruksverket. (2016). *Rapport från kommitté om humle, 16 februari 2016*. Jönköping: Jordbruksverket.

[https://www.jordbruksverket.se/download/18.2e6f24cf152e919a4a3b6269/1455703075433/20160216+\(humle\).pdf](https://www.jordbruksverket.se/download/18.2e6f24cf152e919a4a3b6269/1455703075433/20160216+(humle).pdf) [20161125]

Lindström, J., Lundin, G., Person, L., Andersson, C., Eliasson, L., & Lovang, U. (2014). *Humleodling i Östergötland*. Tillgänglig:

http://www.jti.se/uploads/jti/Forstudie_Humleodling_i_Ostergotland_Slutrapport_3.pdf [20161028]

Nationalencyklopedin (2016). *Kooperativ*. Tillgänglig:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kooperativ> [20161125]

Nationalencyklopedin (2016). *Kontraktsodling*. Tillgänglig:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kontraktsodling> [20161125]

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013) *Business Model Generation*. Studentlitteratur: Lund

Sveriges Bryggerier. (20141027). *Rekordstort antal bryggerier i Sverige*. Tillgänglig:

<http://sverigesbryggerier.se/2014/10/rekordstort%20antal%20bryggerier%20i%20sverige/> [20161028]

Van der Krogt, D. (2009). *Nystartade Sju Gårdar vill bli föredöme för mejerisverige*.

Ekologiska Lantbrukarna. Tillgänglig: <http://ekolantbruk.se/pdf/4686.pdf> [20161125]

Vermeulen, S. & Cotula, L. 2010, *Making the most of Agricultural Investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders*. IIED/FAO/IFAD/SDC, London/Rome/Bern. ISBN: 97811843697749

Rasmusson, A. Andersson, G. & Nilsson, H. (Red) 2016. *Stadsbruk: En kommersiell guide för odling i staden*. Sveriges lantbruksuniversitet. Alnarp. Tillgänglig:

<https://www.slu.se/globalassets/ew/org/inst/lapf/stadsbruk/stadsbruk.pdf>

Icke publicerat material

Ahlsén, Oscar, VD och medgrundare. The Smiling Group AB. [personligt meddelande] 20161026

Stewart, Dwayne, CEO och grundare. BC Hop Company [personligt meddelande] 20161104

Eriksson, Thure, grundare. The Beer Factory Leksand AB [personligt meddelande] 20161102

Emanuelsson, Gunnar, grundare. Nääs Gårdsbryggeri AB [personligt meddelande] 2016\11\02

Falkeström, Björn, VD och grundare. Oppigårds Bryggeri AB [personligt meddelande] 2016\11\02

Hansen, Viktor, ägare. Aktiebolaget Centralbryggeriet [personligt meddelande] 2016\11\03

Hellsten Boman, Gunilla, grundare. Spännaregården. [personligt meddelande] 2016\11\02

Högström, Peter. Humlegården Ekolager. [personligt meddelande] 2016\11\02

Landgren, Arvid, VD och grundare. Tempel brygghus AB [personligt meddelande] 2016\10\28

Lindroos, Magnus, VD och ägare. Maltmagnus AB [personligt meddelande] 2016\11\06

Lindroos, Veronica, Mediaansvarig och personalchef. Maltmagnus AB [personligt meddelande] 2016\11\06

Lingheimer, Ida, VD. Hassla Hops Handelsbolag. [personligt meddelande] 2016\11\03

Nyström, Mats, Bryggmästare. Jämtlands bryggeri AB [Personligt meddelande] 2016\11\05

Risberg, Stefan, VD och grundare. DesignBrew Scandinavia AB. [personligt meddelande] 2016\11\03

Sahlin, Erik, grundare. Sahlins brygghus. [personligt meddelande] 2016\11\02

Sellberg, Linnéa, Marknadsansvarig. Hassla Hops Handelsbolag. [personligt meddelande] 2016\11\03

Steinhaus, Daniel, Lab och analysansvarig. Hassla Hops Handelsbolag [personligt meddelande] 2016\11\03

Thorén, Kristian, VD och grundare. Västra ämterviks bryggeri [personligt meddelande] 2016\11\03

Ögren, David, Odlingsansvarig. Korngården AB [personligt meddelande] 2016\11\07

BILAGA 1

Affärsmodell 1 Ensamodlare

Nyckelresurser Mark Anläggning Odlingskunskap Arbetskraft Torkanläggning Tröskverk Paketering Kylförvaring Varumärke Pelletreringsmaskin Marknadsföringskompetens	Nyckelaktiviteter Odling Torkning Pelletering Förpackning Marknadsföring Försäljning	Värdeerbjudanden Svenskt Lokalt Historiskt värde Direktkontakt med kunder Nytt/Unikt smakprofil Miljöfördelar Skräddarsydd råvara	Kundrelationer Personlig kontakt Nätforum (sociala medier) Hemsida	Kundsegment Mikrobryggerier Hemabryggdare Ölkonsumenter Grossist
	Nyckelpartners Rådgivare Leverantör av insatsvaror Service		Kanaler Events eller mässor (skördefest) Hemsida Word of mouth Email Personligt möte Telefon	
Kostnadsstruktur Anläggning, Arbetskraft, Torkning, Paketering, Mark, förvaring, plantor, marknadsföring, administration, insatsvaror			Intäktsflöden Direktförsäljning	

Modell 2 Kooperativ

Nyckelresurser	Nyckelaktiviteter	Värdeerbjudanden	Kundrelationer	Kundsegment
Mark Anläggning Arbetskraft Torkanläggning Tröskverk Paketering Kylförvaring Varumärke Pelleteringsmaskin Samarbetsodlare Marknadsföringskompetens	Odling Torkning Pelletering Förpackning Marknadsföring Försäljning Kooperativsorganisering Möten	Svenskt Lokalt Historia Direktkontakt Nytt/unikt smakprofil Miljöfördelar Skräddarsydda produkter Logga på flaskan Större leveransö och kvalitetssäkerhet Större kvantiteter Varumärke	Personlig kontakt Nätforum sociala medier Hemsida	Mikrobryggerier Hembryggare Bryggerier Ölkonsumenter
	Nyckelpartners Kooperativpartners Rådgivare Leverantör Service		Kanaler Event (t.ex. skördefest) Hemsida, Mässor, god ryktesspridning, E-mail Utvärdering direkt, Telefon	
Kostnadsstruktur delas inom kooperativet			Intäktsslöden	
(Pelletering), arbetskraft, anläggning, torkning, paketering, mark, förvaring, plantor, marknadsföring, administration			Direktförsäljning till kooperativet Utdelning	

Modell 3 Kontraktsodling

Nyckelresurser	Nyckelaktiviteter	Värdeerbjudanden	Kundrelationer	Kundsegment
<p>Mark Arbetskraft Torkanläggning Tröskverk Förpackning Kylförvaring Varumärke Pelleteringsanläggning marknadsföringskompetens, kommunikationskompetens och kundnätverk, kontrakt med odlare, marknadsförings- kommunikations kompetens.</p>	<p>Odling Torkning Pelletering Paketering Marknadsföring Distribution Försäljning</p> <p>Nyckelpartners</p> <p>Rådgivare Leverantör av insatsvaror till odlingen och anläggningen Juridiskt kunnig</p>	<p>Svenskt, lokal Historia direktkontakt (närhet) unika smaker miljövänlig odling kvantitet lättare att sortera fram kvaliteter</p>	<p>Personlig kontakt Hemsida</p> <p>Kanaler</p> <p>Event Hemsida Mässor e-brev utvärdering direkt telefon</p>	<p>Mikrobryggerier Bryggerier</p>
<p>Kostnadsstruktur</p> <p>pelletering, arbetskraft, anläggning, torkning, paketering, förvaring, plantor, marknadsföring, insatsvaror, administration.</p>			<p>Intäktsflöden</p> <p>Direktförsäljning</p>	

Modell 4 Managementmodellen

<p>Nyckelresurser</p> <p>Mark Anläggning Odlingskunskap Arbetskraft Torkanläggning Tröskverk Kylförvaring Varumärke Pelleteringsmaskin Kundnätverk Marknadsföringsö och Kommunikationskompetens</p>	<p>Nyckelaktiviteter</p> <p>Torkning Pelletering förpackning marknadsföring försäljning distribution</p>	<p>Värdeerbjudanden</p> <p>Svenskt Lokalt Historiskt Direktkontakt med kunder Nytt/unikt smakspår Miljöfördelar Garanti på kvantitet</p>	<p>Kundrelationer</p> <p>Personlig kontakt hemsida</p>	<p>Kundsegment</p> <p>Mikrobryggerier Bryggerier</p>
	<p>Nyckelpartners</p> <p>Rådgivare Leverantör av insatsvaror till odlingen och anläggningen Juridisk kunnig</p>		<p>Kanaler</p> <p>Events Hemsida Mässor Email Utvärdering direkt Telefon God ryktesspridning</p>	
<p>Kostnadsstruktur</p> <p>Pelletering, Plantor, Anläggning, Marknadsföring, Torkanläggning Administration, Paketering, Insatsvaror, Mark, Ev. inköp av humleutifrån vid dålig skörd, Förvaring</p>			<p>Intäktsflöden</p> <p>Regleras av kontrakt</p>	

BILAGA 2

Modell 1. Ensam odlare

	Odlare	Bryggare
Odlingskunskap	Stor	Obefintlig
Marknadsföringskompetens och tidsåtgång	Stor	Obefintlig
Kommunikationsförmåga	Stor	Liten
Ekonomisk risk	Stor	Obefintlig
Vinstpotential	Stor	Obefintlig

Modell 2. Kooperativ (sammanlagd total inneboende kunskap/förmåga/risk/potential...)

	Odlare	Bryggare
Odlingskunskap	Stor	Obefintlig
Marknadsföringskompetens och tidsåtgång	Stor	Obefintlig
Kommunikationsförmåga	Stor	Liten
Ekonomisk risk	Måttlig	Obefintlig
Vinstpotential	Måttlig	Obefintlig

Modell 3. Kontraktsodling

	Odlare	Bryggare
Odlingskunskap	Stor	Liten
Marknadsföringskompetens och tidsåtgång	Måttlig	Liten
Kommunikationsförmåga	Stor	Stor
Ekonomisk risk	Måttlig	Liten
Vinstpotential	Måttlig	Liten

Modell 4. BC Hops

	Odlare	Distributör
Odlingskunskap	Stor	Stor
Marknadsföringskompetens och tidsåtgång	Liten	Stor
Kommunikationsförmåga	Stor	Stor
Ekonomisk risk	Måttlig	Måttlig
Vinstpotential	Måttlig	Stor

BILAGA 3

Intervjufrågor till bryggare:

1. Hur kommer det sig att ni började brygga öl?
2. Hur mycket öl producerar ni per år?
 - a. Hur mycket omsätter företaget totalt? Hur stor andel av det är ölförsäljning? (om de säljer andra saker)?
 - b. Hur många olika ölsorter producerar ni per år ungefär?
 - c. Skiljer sig volymerna ni producerar mycket åt mellan sorterna eller är det lika mycket av varje?
3. Hur tänker ni när ni tar fram nya ölsorter? (efterfrågan från kunder osv)
4. Vilket ursprung har humlen som ni använder idag?
5. Vilket ursprung har övriga råvaror ni använder idag?
6. Vilka sorter av humle använder ni? Varför just dem sorterna?
 - a. Vilka egenskaper tittar ni efter när vi väljer humle?
 - b. Vilka skulle ni säga är de viktigaste faktorerna vid val av humle? (pris, smak, ursprung, leverans, ekologiskt, färsk/torkad/pelleterad osv)
7. Vad kostar det att köpa in humlen ni använder idag?
8. Har ni någonsin använt svenskproducerad humle?
 - a. Hur tycker du att det fungerade?
9. Kan ni tänka er att använda svensk humle? Om inte, varför? Om ja, varför gör ni det inte redan?
10. Kan ni tänka er att betala mer för svensk humle jämfört med importerad humle? (Hur mycket mer? %)
11. Hur går dagens inköp av humle till? Gör ni beställningar via ett mellanhandsföretag på webben eller har ni en personlig kontakt?
12. Hur ofta beställer ni humle? Hur ofta behöver ni leverans?
13. Finns det några särskilda mervärden ni vill att humlen ska ha?
14. Hur resonerar ni kring att använda ekologiska råvaror?
15. Upplever ni att det finns ett intresse för råvarornas ursprung bland konsumenterna?

- a. Om ni upplever att det finns ett intresse för råvarornas ursprung eller en efterfrågan på öl med lokalproducerade råvaror, skulle ni då kunna tänka er att samarbeta med en lokal humleodlare för att få garanti på att ni får den humle ni önskar?
16. Vad önskar ni som bryggare av ett sådant samarbete (för det skulle gynna eran produktion och försäljning)?
17. Om ni skulle ha ett avtal med en humleodlare, hur ofta skulle ni kräva leverans, i hur stora volymer och vilka kvalitetsmått skulle vara viktiga?
18. Finns andra intressenter (restauranger/företag) som påverkar den öl ni tillverkar?
19. Skulle ni vara intresserade av att investera i egen humleproduktion?

Intervjufrågor till odlare:

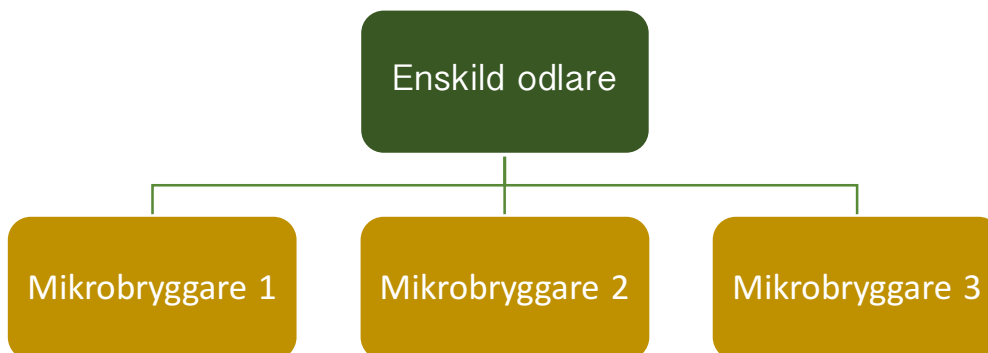
1. Hur kom det sig att ni/du började odla humle? Hur länge sedan var det ni startade?
2. Hur mycket humle odlar ni per år? Yta i hektar eller volym?
3. Hur prissätter ni humlen? (vilka olika faktorer har betydelse för prissättningen)
4. Vem säljer ni humlen till? (har ni få stamkunder eller är det många som kommer och går)
5. Upplever ni att det finns efterfrågan på er humle?
6. Får ni all humle som ni skördar såld?
7. Vilken kvalitet upplever ni att er humle har? Uppnår den den kvalitet ni önskar?
8. Hur uppskattar bryggerierna kvaliteten på er humle?
9. Vilka sorter odlar ni? Varför odlar ni just dessa sorter?
10. Följer ni upp vad era kunder/potentiella kunder vill ha och anpassar er till detta? olika humlesorter mm?
11. Skulle ni säga att de den humlen/sorterna ni odlar har några mervärden? Till exempel historia bakom?
12. Hur ser er marknadsföringsstrategi ut?
13. Vilka mervärden trycker ni på vid marknadsföring?
14. Hur ser era försäljningskanaler ut idag?

15. Äger ni och använder själva all utrustning eller delar ni med andra odlare?
16. Vilka faktorer gör att ni har er produktion på den nivå ni har idag? (markttillgång, teknik, efterfrågan, pris?) Hur ser er vision för framtiden över humleodlingen ut? Skulle ni kunna öka produktionen vid ökad efterfrågan?
17. Hur ser eran idealbild kring försäljningen ut? Dvs. skulle ni vilja ha avtal med kunder och direktkontakt eller sälja till ett större företag?
18. Vad tror ni att ni har för framgångsfaktorer? Något som ni gör extra bra på ert företag?
19. Vad känner ni att ni skulle vilja förbättra?

intervjufrågor till försäljningskanaler:

1. Vad märker ni efterfrågas när det gäller humle?
2. Har ni fått någon förfrågan om svenskproducerad humle?
3. Hur stora kvantiteter säljer ni? Hur stor andel av det är svenskt?
4. Vem är köparen av svensk humle? Hemmabryggare/bryggerier?
5. Vilka kvantiteter ser du/ni behövs för att det skulle vara aktuellt för er att saluföra svensk humle?
6. Vad tror ni krävs för att svensk humle skulle vara aktuellt?
7. Vad tror ni skulle vara ett realistiskt pris för svensk humle?

Enskild odlare



Affärsmodellen Enskild odlare beskriver en humleodlare som är egenföretagare. Denna odlare sköter sin odling utan några väsentliga samarbeten eller mellanhänder och äger all utrustning som behövs för odlingen. De investeringar och det arbete som produktionen kräver står odlaren själv för. Skörden av humlen sköter odlaren, likaså torkningen och paketeringen.

Marknadsföringen av humlen sker genom personliga möten och andra kontakter som odlaren själv skapar. För att skapa och bibehålla värdefulla kundrelationer ska försäljningen även vara på personlig nivå i form av direktkontakt med bryggare genom mail, telefon och möten.

Fördelar

Full kontroll över produktionen

Färre mellanhänder

Ger möjligheter att skapa mervärden

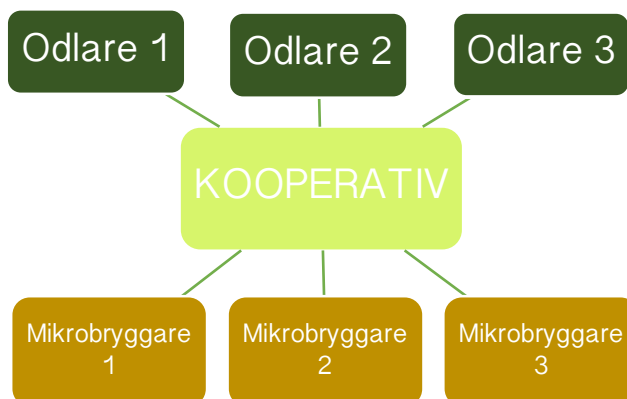
Nackdelar

Stor risk

Stor investering kräver stor kapitalinsats

	Odlare	Bryggare
Odlingskunskap	Stor	Obefintlig
Marknadsföringskompetens	Stor	Obefintlig
Kommunikationsförmåga	Stor	Liten
Ekonomisk risk	Stor	Obefintlig
Vinstpotential	Stor	Obefintlig

Odlarkooperativ



I ett kooperativ delar odlarna på investeringskostnader och utrustning som behövs för skörd, torkning och paketering av humle. Kooperativet har ett gemensamt varumärke och marknadsföring som sker genom personliga möten med bryggerier, via hemsida och andra nätforum. Kooperativet kan innebära att fler hjälps åt och bidrar med arbetskraft under arbetsintensiva perioder.

För att förlänga skördeperioden och sprida ut behovet av tröskverket bör en variation av humlesorter odlas. Detta skapar även ett bredare sortiment som kan intressera fler kunder.

Utrustningen måste dock kunna transporteras fort mellan odlingarna, och humlekottarna kan förslagsvis flyttas till en "central" där kyl- och paketeringsutrustning är placerad. Arbetsuppgifter och ansvar kan fördelas så att t.ex. någon har ansvar för marknadsföring och kundrelationer medan en annan bidrar med större odlingskunskaper.

Fördelar

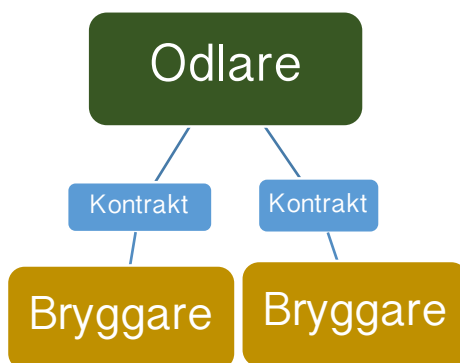
- Kostnadsfördelning mellan medlemmar
- Större utbud då fler humlesorter kan erbjudas
- Större leverans- och kvalitetssäkerhet

Nackdelar

- Stor risk att utrustning behövs samtidigt hos medlemmarna
- Få odlare i närheten av varandra

	Odlare	Bryggare
Odlingskunskap	Stor	Obefintlig
Marknadsföringskompetens	Stor	Obefintlig
Kommunikationsförmåga	Stor	Liten
Ekonomisk risk	Måttlig	Obefintlig
Vinstpotential	Måttlig	Obefintlig

Kontraktsodling



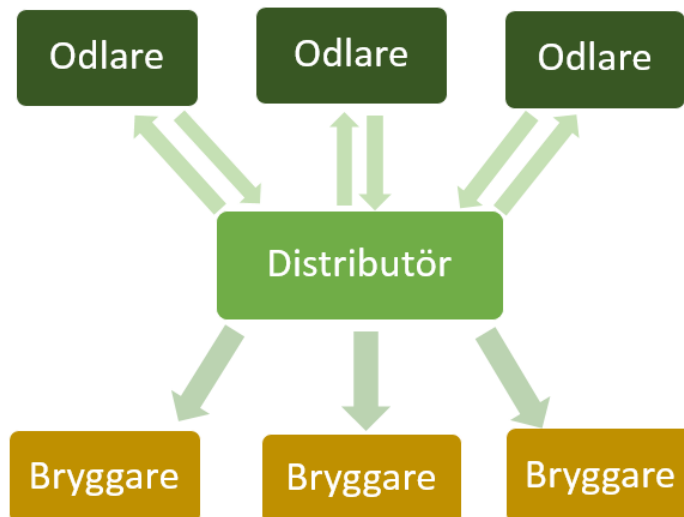
Humleodlaren är här egenföretagare och står för uppförandet av anläggning och samtliga maskiner som krävs för odlingen. Det specifika med affärsmodellen är att odlingen styrs till stor del av avtal mellan odlare och bryggerier i form av kontrakt som reglerar hur odling och leveranser av humle skall se ut. Det kan antingen specificeras att odlaren skall leverera en viss mängd eller att bryggarna abonnerar på ett specifikt antal plantor och får den skörd som dessa producerar. I kontraktet kan det även vara specificerat vilken sort av humle som ska odlas och vilken kvalitet humlen skall ha då den levereras. Odlaren måste då följa dessa specifikationer för att få sin humle såld. Kontrakten kommer rimligtvis att löpa över en längre period då humleplantan är en perenn växt som avkastar under en längre tid.



Detta är en fördel då odlaren får en god kontinuitet i sitt företag. I övriga Europa är majoriteten av odlingarna någon form av kontraktsodling, vilket gör det till en välbeprövad modell inom humleodling.

Odlingskunskap	Stor	Liten
Marknadsföringskompetens	Måttlig	Liten
Kommunikationsförmåga	Stor	Stor
Ekonomisk risk	Måttlig	Liten
Vinstpotential	Måttlig	Liten

Managementmodellen



I det här alternativet är det en aktör, här kallad för *distributören*, som har det främsta ansvaret för humleföretaget. I modellen samarbetar distributören med odlare genom avtal med varandra. Distributören ansvarar sedan för installation av en odlingsanläggning på lantbrukarens gård som passar distributörens skörde- och skötselmaskiner och lantbrukaren står för kostnaderna för odlingsanläggningen. Därmed äger lantbrukaren själva humleanläggningen och står för skötseln av plantorna under säsongen. Distributören ansvarar vidare för att skörda, torka, pelletera och paketera humlen på de olika gårdarna med hjälp av sin egen utrustning som hen själv bekostar. Distributören står även för all försäljning och kontakt med kunderna. I slutändan delar distributören och lantbrukaren på intäkterna från försäljningen av humlen enligt avtal som upprättas emellan odlaren och distributören.



	Odlare	Distributör
Odlingskunskap	Stor	Stor
Marknadsföringskompetens	Liten	Stor
Kommunikationsförmåga	Stor	Stor
Ekonomisk risk	Måttlig	Måttlig
Vinstpotential	Måttlig	Stor