



EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND

EUROPEAN UNION

Baltic Sea Food

BALTIC SEA FOOD ENDELIG RAPPORT

Lahti Universitet for Anvendt Videnskab, Finland

Table of Contents

| | | |
|-------|---------------------------------|----|
| 1 | Indledning | 3 |
| 2 | Metodologi | 9 |
| 2.1 | Undersøgelsen | 9 |
| 2.2 | Interviews/fokusgrupper | 11 |
| 3 | Resultater opdelt efter tema | 14 |
| 3.1 | Tema 1: Kommunikation | 14 |
| 3.1.1 | Undersøgelsesvar | 14 |
| 3.1.2 | Interviewresultater | 15 |
| 3.2 | Tema 2: Ordre | 17 |
| 3.2.1 | Undersøgelsesvar | 17 |
| 3.2.2 | Interviewresultater | 17 |
| 3.3 | Tema 3: Logistik | 19 |
| 3.3.1 | Undersøgelsesvar | 19 |
| 3.3.2 | Interviewresultater | 19 |
| 3.4 | Tema 4: Priser/profitmargin | 20 |
| 3.4.1 | Undersøgelsesvar | 20 |
| 3.4.2 | Interviewresultater | 20 |
| 3.5 | Tema 5: Fremtidige udfordringer | 21 |
| 3.5.1 | Undersøgelsesvar | 21 |
| 3.5.2 | Interviewresultater | 22 |
| 3.6 | Tema 6: Demografi | 24 |
| 4 | Konklusioner | 26 |
| 4.1 | Vigtigste anbefalinger | 29 |
| | Bilag A: Letland | 32 |
| | Bilag B: Polen | 33 |
| | Bilag C: Sverige | 34 |
| | Bilag D: Estland | 35 |
| | Bilag E: Finland | 36 |
| | Bilag F: Tyskland | 37 |
| | Bilag G: Rusland | 38 |
| | Bilag H: Danmark | 39 |
| | Bilag I: Litauen | 40 |
| | Bilag J: Norge | 41 |

1 Indledning

Baltic Sea Foods forskningsprojekt (BSF-projektet) har til formål at udvikle en eller flere forretningsmodeller ved at koordinere lokale fødevareproducenter med regionale fødevedistributører og netværk og afslutningsvis med regionale kunder. Målsætningen med BSF-projektet er at udvikle en eller flere forretningsmodeller og/eller distributionsmodeller ved at undersøge og analysere 10 lande i Østersø-området for at afdække disse landes B2B-muligheder (fra virksomhed til virksomhed). Denne undersøgelse har ikke noget konkret fokus på B2C (fra virksomhed til den enkelte forbruger), herunder landbrugsmarkeder, selvom man ved de efterfølgende anbefalinger til at udvikle B2B-modeller ikke bør undervurdere den mulige synergieffekt af B2C-markeder.

Formålet med denne undersøgelse er at skabe et overblik over den nuværende situation for lokal fødevareproduktion med henblik på salg til virksomheder, og den skal derved fungere som materiale til udvikling af testbare forretningsmodeller. Dette dokument er ikke beregnet til at udvikle specifikke forretningsmodeller, som er det næste skridt i projektet, men skal derimod give et overblik over, hvordan de 10 lande p.t. arbejder med salget af lokale fødevareprodukter. Målet er at finde ud af, hvordan det lokale fødevarer salg håndteres, hvordan markedet for lokale fødevarer opfattes, hvad der fungerer godt, hvilke udfordringer der er forbundet med disse processer, samt hvilke fremtidsmuligheder interessenterne ser for at udvikle den lokale fødevareproduktion til salg og distribution til lokale virksomheder i Østersø-området. I dette dokument er der fokus på den nuværende status for den lokale fødevarebranche, og det skal efterfølgende bruges som grundlag til at udvikle nye forretningsmodeller, som kan udvælges, testes, vurderes og tilpasses med henblik på at skabe en systematisk fremgangsmåde til at oprette en funktionel forretningsplatform for de forskellige interessenter.

Når der er blevet udviklet en passende kombination af forretningsmodeller, vil disse som en del af BSF-projektet blive testet og evalueret systematisk over en 3-årig projektperiode. Formålet hermed er at skabe en digital/elektronisk platform til at koordinere og dele informationer, som skal samle lokale aktiviteter til et mere bæredygtigt økosystem. Derudover skal de valgte forretningsmodeller teste en række forskellige tilgange til lokal distribution, eftersom denne udfordring også udgør en afgørende faktor for, om de valgte forretningsmodeller er økonomisk bæredygtige.

Denne undersøgelse tager udgangspunkt i fire interessentperspektiver i forbindelse med undersøgelsen og analysen af de oplysninger, som er stillet til rådighed af de 10 lande. Disse perspektiver omfatter følgende: 1) landmænd/lokale producenter, 2) netværk, 3) distributører og 4) cateringvirksomheder/restauranter/kokke.

BSF-projektet blev iværksat, fordi de indledende, men ret splittede, overvejelser om lokal fødevarereproduktion og salg til virksomheder viste, at de lokale fødevarerenetværk i de 10 lande beliggende i BSF-området oplevede lignende problemer og tilsvarende muligheder, og at forretningsmulighederne faktisk var næsten identiske. Det blev derfor besluttet at samle de 10 lande under ét fødevarerprojekt for Østersø-området for at tage hånd om de forretnings- og koordineringsmæssige problemstillinger samt overveje en række tilgange, som der måske ville være en bedre forståelse for og accept af i et bredere perspektiv, end det ville være tilfældet på et enkelt marked, i et enkelt land/område eller i en enkelt organisation.

Når man fokuserede på mindre områder, var der en tendens til, at der - uden at overveje alternative tilgange - opstod individuelle løsninger, som ganske vist fungerede p.t., men som var svære at udvikle systematisk. Det blev derfor besluttet, at en mere systematisk tilgang ville være fordelagtig i udviklingen af forretningsmodeller for de forskellige markeder. Det er ikke hensigten med BSF-projektet, at der skal implementeres en enkelt forretningsmodel i samtlige 10 lande, men derimod at en mere strukturel og digital tilgang skal skabe en større markedssynergi, samt at funktionelle digitale løsninger skal være til gavn for interessenterne, som vil få en mere sammenhængende platform på deres lokale markeder. Ved at indgå et samarbejde i BSF-projektet vil de 10 lande kunne opnå en større effektivitet end ved at udvikle lokale løsninger på egen hånd.

For at kunne fremme udviklingen af forretningsmodel(ler) eller -løsninger blev det besluttet at undersøge, hvordan de nuværende interessenter, som er involveret i salg af lokale fødevarer til virksomheder, opfattede processerne og udfordringerne, da dette ville kunne generere de mest brugbare resultater. Ifølge BSF-projektplanen skulle de enkelte deltagende lande/regionale samarbejdspartnere hver især indsamle data og indberette de eksisterende B2B-samarbejds- og distributionskanaler i deres respektive (geografiske) områder. Undersøgelsen blev udført under den grundlæggende antagelse, at hvert enkelt land havde sine egne kulturelle begrænsninger og opfattelser af, hvordan deres markeder fungerede og hvorfor. Derfor blev der anlagt en decentraliseret tilgang til undersøgelsen på lokalt plan kombineret med en centraliseret koordinering af retning, flow og indberetning med henblik på at skabe et sammenligneligt billede af hvert af de 10 lande, som deltager i undersøgelsen.

Det logiske ville være at tilbyde centraliseret rådgivning, men beslutningen om at understøtte en decentraliseret implementering ville give bedre muligheder for, at hvert land kan tilpasse sig de lokale forhold. Dette metodevalg har både haft en positiv og negativ effekt på dataenes dybde og sammenlignelighed.

Kort fortalt omfattede den egentlige undersøgelsesproces indsamling af data fra to versioner (netværk og distributører) af en elektronisk undersøgelse, som blev indleveret til en lokal samarbejdspartner til kommentering, hvorefter de blev oversat til de lokale sprog. Dernæst blev de så distribueret via de lokale samarbejdspartnere til deres regionale netværk og kontakter. Disse undersøgelser blev efterfølgende sendt retur elektronisk til en centraliseret database for at sikre, at dataene både var sammenlignelige og fyldestgørende. Dataene blev herefter analyseret i forhold til den lokale samarbejdspartner, og en række udvalgte spørgsmål blev stillet for at fremhæve bestemte emner og lette indberetningsprocessen. I denne analyseproces blev det besluttet at lade fire konkrete områder være de hovedområder, som skulle behandles og udvikles i dybden i forbindelse med dybdegående interviews/fokusgrupper.

Valget af dybdegående interviews og fokusgrupper blev truffet på samarbejdspartnerniveau, da man var nået frem til, at dette ville give en bedre forståelse for de udvalgte problemstillinger. Disse interviews og diskussioner i fokusgrupper havde til formål at skabe dialog omkring den nuværende situation og de fremtidige udfordringer for de lokale fødevarenetværk, ligesom de skulle underbygge de indledende resultater fra de elektroniske undersøgelser.

Data fra både de elektroniske undersøgelser og interviewene/fokusgrupperne blev sammenfattet i rapporter for de enkelte lande, så de kunne blive brugt som grundlag for denne undersøgelse, som ser på resultaterne af rapporter for de 10 lande, og som på baggrund af analysen heraf giver et overblik samt anbefalinger til fremtidige løsninger.

Ifølge den foreløbige gennemgang af landerapporterne findes der fire generelle typer salg i BSFs fødevarenetværk: direkte, salg gennem mellemed, eventbaseret salg samt distributionssamarbejder.

1. Direkte B2B-udveksling mellem lokale fødevareproducenter og cateringvirksomheder, som drives af lokale landmænd i et mindre afgrænset område. Oplysninger bliver primært indsamlet og delt pr. telefon. Normalt

benyttes der ingen distributions- eller logistiksystemer, f.eks. lokalmat.no og bondensmarked.no. Der anvendes ingen fast e-plattform mellem de forskellige interessenter.

2. Salg gennem mellemed, hvor en mellemmand står for at indhente ordrer fra lokale virksomheder. De indkøber derefter produkter fra de lokale landmænd, hvorefter de henter og leverer produkterne til lokale butikker/restauranter. Disse mellemed kan være selvstændige virksomheder eller samarbejdsorganisationer, som er oprettet af landmænd, f.eks. bondensskafferi.se, smagdanmark.com, rorosmat.no. For disse mellemedsorganisationer anvendes der normalt ikke digitale platforme, da telefonopkald som regel foretrækkes. Den type salg, som foregår via mellemed, giver mulighed for et bredere udvalg af leverandører og slutkunder. Her fokuseres der på tilgængelighed, kvalitet og distributionsomkostninger. Der anvendes ingen fast e-plattform mellem de forskellige interessenter.
3. Eventbaseret salg er sæsonbetonede eller markedsføringsituationer, herunder madfestivaler eller -messer, hvor lokale producenter og lokale virksomheder mødes. Ved eventbaseret salg anvendes der ikke noget bestemt distributionssystem eller digitale platforme, da der her er tale om salg ansigt til ansigt. Hvor effektive disse begivenheder er i forhold til salget afgøres af eventarrangørernes markedsføringsindsats. Eventbaseret salg er ikke med til at fremme en jævn og vedvarende virksomhedsaktivitet, da der hverken oprettes eller vedligeholdes et leverandørnetværk eller infrastruktur til distribution. Der anvendes ingen fast e-plattform mellem de forskellige interessenter.
4. Distributionssamarbejder består af sammenslutninger af landmænd eller selvstændige organisationer, som udvikler B2B-relationer, og som består af velorganiserede landmænd, distributions-/logistikorganisationer samt slutkunder med en stærk forretningsorientering.

Den foreløbige gennemgang ud fra producenternes perspektiv viser, at der i BSF-området igennem de sidste fem til syv år er sket en stigning i anvendelsen af elektroniske løsninger i forbindelse med forbrugersalg, herunder de sociale medier og hjemmesider for fødevarer. Disse lokale fødevarerproducenter holder normalt til i landområder og er ofte familieejede mikrovirksomheder, som ikke er i stand til at oprette og gennemføre en tilstrækkelig digital løsning og en økonomisk holdbar distributionsløsning på egen hånd. Anvendelsen af de

sociale medier giver her nem adgang til et allerede tilgængeligt elektronisk kommunikationsforum, men er til gengæld også begrænset til muligheden for at lægge produkter ud på nettet, når de udbydes til salg. Dette kan muligvis fungere, når der skal skabes et muligt salgsforhold til kunden, men det mangler i høj grad den form for sammenhæng og stabilitet, som kræves ved udvikling og pleje af et forretningsforhold. I flere systematiske forsøg på at bruge digitale eller elektroniske løsninger har der været større fokus på informationsdeling mellem organisationer og forbrugere.

Nogle grupper har f.eks. oprettet lokale sider til fødevareredistribution, hvor man selv kan indhente ordrer. Men selvom der har været flere konkrete forsøg på at oprette B2C-forhold elektronisk, er der p.t. i henhold til undersøgelsen ikke blevet udviklet et tilfredsstillende B2B-forhold. Der findes en række funktioner i en B2C-onlineplatform, som både kan og bør indgå i udviklingen af forretnings- og distributionsmodeller for virksomheder, da de understøttes af udviklingen af en række elektroniske/digitale løsninger, som også burde kunne udvides til at omfatte forbrugermarkedet. I henhold til denne undersøgelse skal der dog udvikles en række B2B-løsninger for at understøtte udviklingen af det lokale fødevarer salg samt distribution heraf til lokale virksomheder.

I henhold til undersøgelsen, dvs. den foreløbige gennemgang fra erhvervskundernes synspunkt, var der opstået flere yderligere problemstillinger. Kort sagt: Udbud og efterspørgsel var underlagt konstante ændringer, hvilket har medført en besværliggørelse af planlægningen, svingende produktkvalitet, og skiftende omfang af ordrer har gjort det svært at organisere logistikken på nogle markeder, de relative afstande for indkøb, mangel på klare bestillingsprocesser/dokumentation samt mangel på en egnet elektronisk platform til at lette forretningsprocesserne.

Som konklusion på det foreløbige overblik, til understøttelse af udviklingen af lokale fødevarer virksomheder, har BSFs samarbejdspartnere anbefalet, at der i BSF-området bør oprettes en eller flere bæredygtige virksomheds-distributionsmodeller med mindre distributionskæder, som har fokus på det elektroniske B2B-segment.

Efter et kort overblik over den anvendte metodologi i denne undersøgelse vil vi videreudvikle de centrale områder i undersøgelsen. Disse problemstillinger beskrives efter tema og i samme rækkefølge som ved landerapporterne, så læseren lettere kan anvende hele undersøgelsen, ligesom der opretholdes en sammenhæng, når vi udarbejder den sidste del af denne rapport, dvs. anbefalingerne for BSF-projektet.

Denne undersøgelse offentliggøres som et resultat af de oplysninger, der er blevet indsamlet af de forskellige samarbejdspartnere samt alle de deltagende lande. Rapporten viser de vigtigste resultater for driftsprincipperne i de eksisterende fødevarenetværk, de forskellige løsninger, der anvendes i distributionssystemet samt konklusionerne på de vigtigste succesfaktorer for en effektiv B2B-distribution. Rapporten viser ligeledes de vigtigste punkter for de enkelte indleverede landerapporter, som fremgår af bilagsafsnittet (bilag A til J). Rapporten indeholder ligeledes samlede konklusioner og forslag til forbedringer af de nuværende løsninger under hensyntagen til de lokale specialområder og udfordringer rent geografisk.

De 10 selvstændige rapporter, som er indleveret af de enkelte lande, er den eneste datakilde, som analyseres og præsenteres som resultater og anbefalinger i denne undersøgelse, og som skal anvendes i den efterfølgende arbejdsplan til videreudviklingen af BSF-projektet. Denne undersøgelse samt de enkelte landerapporter udgør arbejdsplan 2 for BSF-projektet. Denne undersøgelse er koordineret og udarbejdet af Lahti Universitet for Anvendt Videnskab.

Baltic Sea Food-projektet medfinansieres af Interreg Baltic Sea Region-programmet og EU.

2 Metodologi

2.1 Undersøgelsen

Den indledende undersøgelse blev udført på finsk og derefter oversat til engelsk, så det efterfølgende ville være nemmere at oversætte undersøgelsen til andre lokale sprog. Undersøgelsen blev udformet til at afspejle de formodede forskelle på, hvordan et netværk eller en distributør opfattede B2B-salgsprocesserne for lokale fødevarer på deres lokale markeder. De to foreløbige undersøgelser blev sendt til samarbejdspartnerne til kommentering, og de kommenterede undersøgelser blev så efterfølgende sammenfattet til hovedundersøgelser, som derefter blev sendt til oversættelse hos samarbejdspartnerne, så de kunne blive oversat til de lokale sprog. Disse oversættelser er efterfølgende blevet sammenfattet til to undersøgelser med mulighed for at vælge mellem 10 lokale sprog. Denne fremgangsmåde har sikret, at samtlige undersøgelser af de 10 lande var identiske, og at besvarelserne blev registreret i den samme datafil for hver undersøgelse af samtlige 10 lande. Denne proces har sikret dataintegriteten, ligesom den også har sikret, at samtlige besvarelser er blevet registreret korrekt, at de svarede til de stillede spørgsmål for hvert land, samt at de blev anvendt til sammenligning.

Samlet set blev der stillet 51 spørgsmål, som dækkede over seks forskellige temaområder. Disse temaområder omfatter logistik, kommunikation, ordrer, prisfastsættelse, fremtidige udfordringer og demografi. Disse temaer er blevet valgt, fordi de udgjorde en række afgørende områder, som er nødvendige at have forståelse for i udviklingen af forretningsmodellerne.

De primære målgrupper, som skal undersøges, er netværk og distributører, som beskæftiger sig med B2B-aktiviteter i forbindelse med lokale fødevarer. Disse netværk og distributører vælges på baggrund af, hvilke deltagere de lokale samarbejdspartnere har udvalgt til at indgå i undersøgelserne. Dette fokus har således udelukket både de netværk og distributører, som havde fokus på at levere lokale fødevarer til forbrugermarkederne. Dette valg har reduceret antallet af besvarelser, men til gengæld forbedres datakvaliteten, fordi den afspejler den faktiske målgruppe, som BSF-projektet skal involvere i udviklingen af kommende forretningsmodeller for B2B-sektoren. Antallet af gennemførte undersøgelser for distributører i forbindelse med BSF-projektet lå på 109, hvor antallet af gennemførte

undersøgelser for netværk i forbindelse med BSF-projektet lå på 80. Undersøgelsen blev gennemført fra 09.01.2018 til 28.03.2018.

| Netværk | Distributører |
|--|---|
| 37,5 % af netværkene er under 3 år, hvor 24 % af netværkene er over 10 år. | 41 % af distributørerne er over 10 år, hvor 30 % er 5-10 år. Distributørorganisationer er relativt ældre end netværksorganisationer. |
| 97 % af netværksmedlemmerne er landmænd. | - |
| 41 % af netværkene har en årlig omsætning på 25.000 euro eller mere. (33 % af netværkene har ikke angivet oplysninger om deres årlige omsætning). | 19 % af distributørerne har en årlig omsætning på 1.000.000 euro eller mere. (17,4 % af distributørerne har en årlig omsætning på under 25.000 euro, hvor 16,3 % af distributørerne har en årlig omsætning på 50.000 – 1.000.000 euro). |
| 81 % af netværkene sælger produkter til slutbrugere, hvor 39 % af netværkene sælger dem videre til distributører. | 87 % af distributørerne sælger produkter til privatpersoner. Ingen distributører sælger produkterne tilbage til netværk. |
| 84 % af netværkene deltager eller er engageret i markedsføringsevents/-aktiviteter. | 46 % af distributørerne deltager eller er engageret i markedsføringsevents/-aktiviteter. (54 % er ikke engageret i disse aktiviteter). |
| Fødevarermarkeder og -messer samt fødevarerevents med et tema er fordelagtige for dem, der deltager i markedsføringsaktiviteter. | Fødevarermarkeder og -messer samt fødevarerevents med et tema er fordelagtige for dem, der deltager i markedsføringsaktiviteter. |
| 57 % af netværkene er ikke tilfredse med den nuværende leveringskæde. Den primære årsag til denne utilfredshed er mangel på økonomiske ressourcer. | 59 % af distributørerne er tilfredse med den nuværende leveringskæde. |
| 13 % af netværkene står for returnering af produkter. | 19 % af distributørerne står for returnering af produkter. |
| 52,5 % af netværkene anvender ingen e-platform eller IT-løsninger. Ud af dem, som bruger sådanne løsninger (48 %), bruger 56 % dem til at generere ordrer, 62 % til informationsdeling og 35 % til håndtering af betalinger. | 58 % af distributørerne anvender ingen e-platform eller IT-løsninger. Ud af dem, som bruger sådanne løsninger (42 %), bruger 75 % dem til at generere ordrer, 53 % til informationsdeling og 47 % til håndtering af betalinger. |

| Netværk | Distributører |
|---|---|
| 63 % af netværkene har ikke nogen skriftlig forretningsplan. | 69 % af distributørerne har ikke nogen skriftlig forretningsplan. |
| Kun 45 % af netværkene har plads til opbevaring af varer. Deraf mener 60,5 % af netværkene ikke, at de har tilstrækkeligt med opbevaringsplads. | 91 % af distributørerne har plads til opbevaring af varer. Deraf finder 61,5 % af distributørerne, at de har tilstrækkeligt med opbevaringsplads. |
| 80 % af netværkene synes ikke, at deres forbrugere får oplysninger nok om de lokale fødevareprodukter. | 76 % af distributørerne synes ikke, at deres forbrugere får oplysninger nok om de lokale fødevareprodukter. |

Da de færdige undersøgelser var blevet indleveret, blev dataene analyseret og sorteret og derefter returneret til samarbejdspartnerne, så de kunne udarbejde foreløbige rapporter til uddeling på vores studietur til Sverige og Danmark 3.4.-6.4.18. Ved hjælp af denne fremgangsmåde kunne alle samarbejdspartnere følge den samme plan, og alle ville have kendskab til lighederne på de øvrige samarbejdspartneres markeder. Dette var et meget vigtigt skridt for at skabe sammenhæng i BSF-projektet, da det var første gang, at samarbejdspartnerne skulle angive og dele konkrete oplysninger om deres egne markeder. De konkrete spørgsmål, som blev fremhævet, satte også fokus på den næste fase i undersøgelsesprocesserne - de dybdegående interviews og fokusgruppediskussionerne. Formålet med disse yderligere diskussioner er at synliggøre de problemstillinger, som godt kunne sammentælles og sammenlignes i en undersøgelse, men som ikke kunne forklares eller diskuteres. Det handler med andre ord om at besvare spørgsmålene om hvordan eller hvorfor.

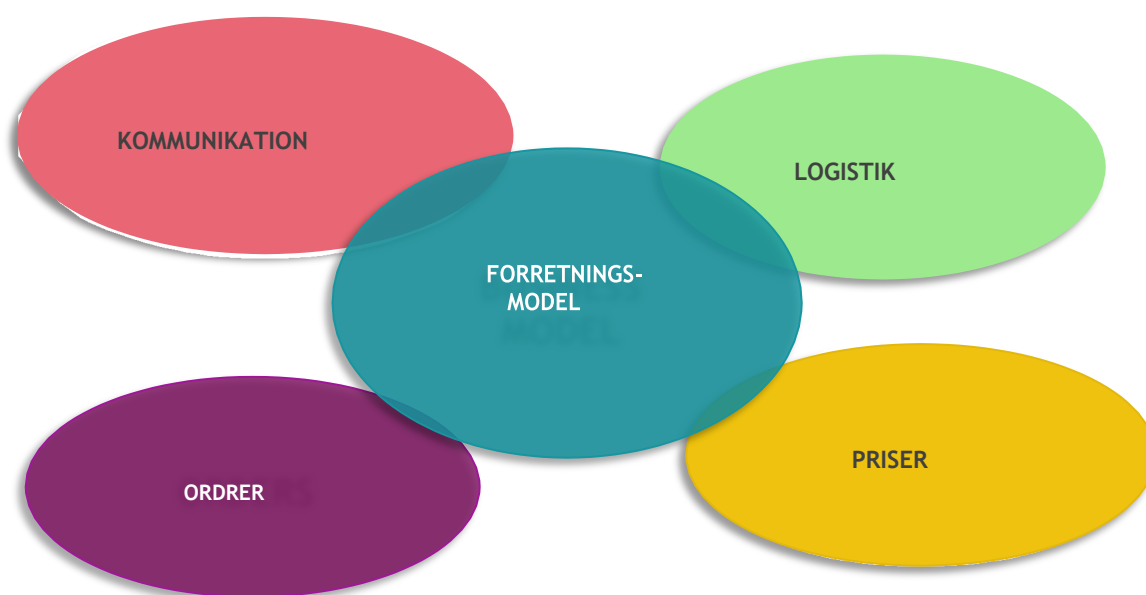
2.2 Interviews/fokusgrupper

Næsten umiddelbart efter at undersøgelsens resultater var blevet indleveret, blev dataene analyseret, og de vigtigste områder blev identificeret. Diskussionsspørgsmålene blev formuleret på baggrund af disse områder, så de omfattede yderligere interessenter, herunder landmænd, lokale producenter, restauranter og slutforbrugere. Interviews og diskussioner i fokusgrupper var de foretrukne metoder, så folk på ét sted kunne drøfte og samarbejde om

den nuværende situation, de nuværende løsninger samt fremtidige mulige tilgange og problemstillinger, da vi har forsøgt at udvikle en forståelse for, hvilke behov der skal tages højde for ved udviklingen af fremtidige forretningsmodeller og distributionsmodeller for virksomheder samt de elektroniske/digitale løsninger, som vil blive foreslået, oprettet, testet, evalueret og implementeret.

Interviewene/diskussionerne i fokusgrupperne blev styret ved at identificere de mest afgørende undersøgelsesspørgsmål i forbindelse med de pågældende problemstillinger i opbygningen af de forretningsmodeller, som skal testes ved at fokusere på de samme seks temaer, som blev afdækket i undersøgelse: Kommunikation, ordrer, logistik, priser, fremtidige udfordringer og demografi.

Illustration 1. Kernetemaer for undersøgelser og interviews/fokusgrupper



Kommunikation:

Kommunikation omfatter de allerede anvendte digitale løsninger, markedsførings- og kommunikationskanaler.

Ordre:

Ordre har fokus på, hvordan netværk/distributører modtager og behandler ordrer, samt hvordan kvalitet og fødevarer sikkerhed håndteres igennem ordreprocessen.

Logistik:

Logistik har fokus på, hvordan ordrer leveres til kunderne samt de udfordringer, der er forbundet med den nuværende leveringskæde.

Priser:

Priser omfatter håndtering af betalinger samt den aktuelle opfattelse af priser og konkurrence.

Fremtidige udfordringer:

Fremtidige udfordringer skal hjælpe med at sætte fokus på prioriteter og opfattelser af investeringsmuligheder.

Demografi:

Demografi kortlægger omfanget, den økonomiske situation samt målgrupperne som interessenter.

3 Resultater opdelt efter tema

3.1 Tema 1: Kommunikation

3.1.1 Undersøgelsesvar

Kommunikation om lokale fødevarer er altafgørende i de processer, der gennemgås, når man sælger lokale fødevarer. De kommunikationskanaler, som anvendes af netværk, er primært de sociale medier (60 %), hjemmesider (59 %) samt mund-til-mund (56 %). For distributørernes vedkommende er de hyppigst anvendte kommunikationskanaler mund-til-mund (77 %), hjemmesider (78 %), sociale medier (60 %) samt aviser (42 %). Det fremgår tydeligt af undersøgelsen, at nogle former for elektronisk kommunikation bruges af både netværk og distributører. I forhold til kommunikation fremgår det meget klart af undersøgelserne, at e-platforme og andre IT-løsninger er udbredt både blandt netværk og distributører, men hovedanvendelsen kan dog være forskellig.

F.eks. anvender 48 % af netværkene e-platforme eller IT-løsninger, og af disse 48 %, anvender 62 % af netværkene digital kommunikation til udveksling af oplysninger og synliggørelse af deres produkter, men det er kun 56 % af dem, som faktisk bruger dem til at skabe ordrer. Dette betyder, at under halvdelen bruger digitale platforme i det hele taget, og ca. halvdelen af disse anvender dem til at behandle ordrer elektronisk. Det vil altså sige, at ca. 25 af netværkene faktisk skaber et salg elektronisk.

Situationen tegner sig anderledes for distributørerne, eftersom 42 % af dem benytter elektronisk kommunikation, men ud af de 42 % af distributørerne anvender 74 % disse medier til at skabe ordrer, hvor 53 % bruger dem til at udveksle informationer og skabe synlighed omkring deres produkter. Det vil sige, at færre distributører anvender elektronisk kommunikation, men når de så gør det, anvender næsten tre fjerdedele af dem platformene til at generere et salg. Det skal bemærkes, at 74 % af distributørerne anvender hjemmesider til at reklamere over for kunderne, hvor kun 38 % af netværkene anvender hjemmesider til markedsføring. Trods anvendelsen af digital kommunikation er det dog både netværkenes (76 %) og distributørernes (80 %) opfattelse, at kunderne ikke får nok information om lokale fødevarerprodukter. Dette viser tydeligt, at når elektronisk kommunikation bruges af distributørerne, så er den effektiv i forhold til at generere et salg, hvilket ikke bare kunne danne grundlag for at øge den elektroniske kommunikation fra netværkenes side, men også

skabe en øget trafik. Begge grupper ville gerne kunne tilbyde en mere effektiv kommunikation om lokale fødevarer.

Hvad angår skabelse af relationer igennem events, så er der en interessant forskel i forhold til kommunikation – nemlig at netværkene (84 %) foretrækker eventbaseret markedsføring til at generere salg, hvorimod distributørerne (54 %) hverken deltager eller er engageret i eventbaseret markedsføring. F.eks. deltager 78 % af netværkene i fødevaremesser, 67 % deltager i fødevaremarkeder, og 51 % deltager i fødevare-events, som er bygget op omkring et bestemt tema. Når distributørerne deltager i fødevaremesser (69 %), fødevaremarkeder (53 %) eller i fødevare-events, som er bygget op omkring et bestemt tema (47 %), føler de, at de har opnået et stort udbytte ved at opretholde den personlige kontakt, så de kender kundernes krav, kan repræsentere producentens produkter/fødevarekvalitet samt opbygge et godt omdømme. Eventbaseret markedsføring betragtes som værende effektiv, da der her kommunikeres direkte med kunderne.

3.1.2 Interviewresultater

Under de opfølgende interviews og diskussioner i fokusgrupperne var problemstillinger i forhold til kommunikation af stor vigtighed for alle landes interessenter. For samtlige lande og interessenter, dvs. landmænd, producenter, netværk og cateringvirksomheder, blev sociale medier og webshops nævnt som de mest populære markedsføringsmetoder. Især producenter havde investeret i sociale medieplatforme som en metode til at nå ud til kunderne. Grundene til dette valg er, at de er nemme at bruge: 'På de sociale medier er et billede og ganske få ord nok til at kunne skabe et salg' (Estland), de er kendt og brugt overalt, og så koster det ikke noget.

Størstedelen af kokkene/restauranterne/cateringvirksomhederne var ret enige om, at den direkte kommunikation med producenterne er et afgørende element, når det gælder om at opnå en god service og kvalitetsprodukter. P.t. giver direkte telefonopkald til producenterne køberne mulighed for at udtrykke deres krav mere tydeligt, ligesom der også skabes en personlig forbindelse til producenterne. Dette skaber samtidig grundlag for en højere produktkvalitet. De fleste producenter delte den samme tankegang, hvor danske landmænd nævner, at 'kommunikation skal ske personligt, da dette er med til at opbygge tillid, troværdighed og gode forretningsrelationer'. Tyskland har foreslået, at lokale netværk skulle arrangere møder for producenter og købere for at øge opmærksomheden omkring

produkterne, og hvor de samtidig kunne blive præsenteret for e-plattformen. På den måde vil det være muligt at opbygge relationer sammen med en funktionel e-plattform. Den nuværende MECK-SCHWEIZER-plattform har en funktion, som giver mulighed for at uploade oplysninger om deres virksomhedsfilosofi. Især købere syntes, at denne funktion var brugbar, da de her havde mulighed for at vurdere produkternes kvalitet.

En væsentlig faktor, som blev fremhævet under interviewene, var, at en e-plattform skal kunne opfylde de forskellige interessenters behov. F.eks. havde de tyske producenter behov for, at e-plattformene havde automatisk lageroptælling. På den måde skulle producenterne ikke spille tid på at opdatere deres lagerbeholdninger på computeren.

Generelt set søger landmændene efter en løsning, som er nem at anvende, og som ikke kræver en masse tid og penge. Kokkene ønsker en platform, som giver detaljerede oplysninger om hvert enkelt produkt – dvs. hvor meget fedt, der er i kødet, og hvor modne frugterne er. Det er den generelle opfattelse, at e-plattformene skal være ledsaget af enkle instruktioner eller undervisningsvideoer.

Hvor der i interviewene blev fokuseret på kommunikation, stod det klart, at produkternes herkomst var en afgørende faktor, da dette blev nævnt af interessenterne i de fleste lande som kerneværdien for de lokale fødevarerbrands. Kunderne er villige til at betale for de lokale fødevarer – netop fordi de er lokale, de har en historie, og bag produkterne står der en bestemt gård, som repræsenterer både kvalitet og friskhed. Derfor er det yderst vigtigt, at brandet er meget synligt. Dette omfatter bl.a., at produkterne skal kunne spores tilbage til de gårde, de kommer fra, samt at øge opmærksomheden omkring lokale producenter. Et interessant opmærksomhedspunkt, som blev påpeget af kokkene fra Danmark, var, at kunderne foretrak, at produkterne var mærket 'lokalt' frem for 'økologisk', selvom begge dele godt kunne være tilfældet for et produkt. Dette understreger behovet for, at sælgerne undersøger de lokale markeder for, hvordan de lokale kunder opfatter lokale fødevarer. Kulturforskelle mellem de forskellige lande kan muligvis medføre forskellige holdninger. Forretningsmodellen bør indeholde metoder til, hvordan man kan gennemføre denne form for markedsundersøgelse – lokale producenter har sandsynligvis hverken tid eller viden nok om dette, så det bør der tages højde for.

Overordnet set var distributører og netværk mere tilbøjelige til at anvende en elektronisk løsning til håndtering af ordrer og betalinger samt til at kontakte købere og sælgere. Distributører i Estland, Polen og Sverige bruger telefonopkald sammen med de elektroniske

løsninger, da dette bedst opfylder behovene hos producenter og købere i disse områder. Letland, Tyskland og Danmark anvender ikke telefonisk kommunikation. De danske distributører anvendte kun telefon under særlige omstændigheder, hvor tid udgjorde en begrænsende faktor.

3.2 Tema 2: Ordre

3.2.1 Undersøgelsesvar

Hos netværkene behandles ordrer via e-mail (56 %), via webshops (56 %) eller ved telefonopkald (46 %). Netværkenes betalinger foregår enten kontant (66 %) eller ved fakturering (62 %) samt via apps (36 %). I henhold til undersøgelserne er den direkte kontakt i forbindelse med afgivelse af ordrer med til at øge chancen for en bedre kvalitet og større tilgængelighed, levering af den ønskede mængde samt rettidig levering.

Dette mønster går igen hos distributørerne. Distributørernes ordrer håndteres mest via e-mail (74 %), ved direkte salg (60 %) og pr. telefon (55 %). Distributørerne håndterer betalinger kontant (84 %), via betalingskort (50 %) og ved fakturering (86 %), hvor apps (16 %) anvendes til ordrebehandling. I henhold til undersøgelserne står det ret klart, at apps p.t. ikke hører blandt de foretrukne værktøjer i forbindelse med ordrebehandling.

3.2.2 Interviewresultater

Under interviewene og diskussionerne i fokusgrupperne blev der rejst flere problemstillinger i forhold til, hvordan ordrer behandles, hvilket kan have indflydelse på, hvordan en elektronisk platform skal implementeres.

E-mail og telefon er uden tvivl de mest anvendte metoder til afgivelse af ordrer. Dette skyldes primært, at disse værktøjer er nemme at bruge, et ønske om direkte kontakt med andre mennesker samt manglende forståelse for andre løsninger. Nogle områder anvender allerede e-platforme, men de har dog en tendens til at udvise en række begrænsninger og anvendes kun af bestemte interessentgrupper – og normalt kun til afgivelse af ordrer og administration af betalinger. I interviewene var det tydeligt, at der var et stort behov for en elektronisk platform, som kunne imødekomme de forskellige interessenters behov, herunder både B2B og B2C.

F.eks. er der en problemstilling, som har indflydelse på ordrebehandlingen, og det er at stille

tilstrækkelige oplysninger til rådighed, så man ved præcis, hvilke produkter man har bestilt. En estisk kok har påpeget vigtigheden af at få tilstrækkelige oplysninger om produkterne. Dette var den primære årsag til at afgive ordrer pr. telefon. På den måde kan man få at vide, hvordan varerne produceres, hvor højt kødets fedtindhold er, samt hvor modne frugterne og grøntsagerne er. Hvis der skal anvendes en e-plattform, skal den indeholde fyldestgørende og dybdegående produktbeskrivelser, så der er en klar forståelse for de produkter, man bestiller.

I forbindelse med produktbeskrivelserne er der en problemstilling i forhold til produkternes tilgængelighed. Ved bestilling af små mængder er levering direkte til køberne måske ikke økonomisk bæredygtige. Hvis der f.eks. er tale om mindre produktmængder, ville en mere centraliseret løsning kunne hjælpe med at reducere omkostningerne ved at samle transaktionerne.

I Tyskland anvendes netværksløsningen MECK-SCHWEIZER af producenter og distributører i Mecklenburg-Vorpommern, og denne e-plattform har haft en blandet effekt. Fordelen ved at anvende denne e-plattform er, at selvom kokke køber produkter fra mange forskellige producenter, så kan de købe dem alle sammen på samme tid. Virksomhederne modtager kun én faktura, selvom produkterne kommer fra forskellige producenter, hvilket reducerer papirarbejdet, men som dog alligevel er forbundet med omkostninger: 10 % for anvendelse af platformen og yderligere 10 % for anvendelse af MECK-SCHWEIZERS leveringstjeneste.

Ideen med at samle ordrer på ét sted handler om tid. Opfattelsen af tid er en tilbagevendende barriere i forhold til at implementere e-platforme. F.eks. har en af de svenske kokke stillet forslag om at udvikle en tilpasset 'SIRI'-version til ordreafgivelse i e-plattformen. På den måde ville kokkene kunne spare tid ved blot at skulle indtale deres ordrer i telefonen, hvor ordrene så kan transskriberes automatisk.

Endelig blev der diskuteret en anden problemstilling – nemlig hvordan regler og regulativer ville påvirke implementeringen af e-plattformen. Derfor skal de endelige forretningsmodeller tage højde for de forskellige regler og regulativer, som har indflydelse på interessenterne i hvert land. For at understrege dette blev der rejst en problemstilling af producenterne i Finland om de problemer, der er forbundet med anvendelsen af en e-plattform til at sælge lokalt bryggede drikkevarer med alkohol, da reglerne hindrer onlinesalg af disse produkter. I Danmark blev der afdækket andre regulatoriske hindringer, hvor offentligt finansierede fødevarer-netværk fra lovens side hindres i at drive erhvervsvirksomhed. Dette har medført en situation, hvor der ikke er foretaget investeringer i fælles systemer til ordrebehandling.

3.3 Tema 3: Logistik

3.3.1 Undersøgelsessvar

Over halvdelen af distributørerne og netværkene har givet udtryk for en generel utilfredshed med deres nuværende leveringskæde. Årsagerne hertil er lidt forskellige, men den primære årsag er mangel på menneskelige ressourcer, hvilket skyldes økonomiske begrænsninger. Derudover har over halvdelen af distributørerne (60,61 %) svaret, at leveringsomkostningerne er for høje, og at dette udgør en stor problemstilling efterfulgt af, at markedsområdet er for lille (45,45 %).

3.3.2 Interviewresultater

Interviewene/fokusgrupperne har her fokus på, hvordan logistikken håndteres, samarbejdsmuligheder mellem distributørerne samt sporing af varer. I mange tilfælde leverer producenterne stadig direkte til køberne, dvs. direkte til restauranterne eller til centrale landbrugsmarkeder. Dette er med til at sikre, at deres produkter håndteres ordentligt og præsenteres bedst muligt. Estiske, litauiske og russiske producenter har arrangeret en række centrale samlingspunkter efter aftale med distributørerne, hvilket mindsker behovet for, at distributørerne skal hente produkterne fra afsides beliggende producenter.

Sporbarhed blev også nævnt som en meget vigtig faktor under diskussionerne. De logistiske udfordringer i forbindelse med indkøb, mærkning og emballering er meget vigtige værktøjer, så budskabet om produkternes oprindelse kommer videre til slutkunderne. Estiske kokke har her konstateret en række udfordringer for de produkter, som ankommer uden at være mærkede, og her falder ansvaret tilbage på distributørerne, som så skal spore produkterne og sikre, at kvaliteten er intakt. Tyske distributører nævner også vigtigheden af, at producenterne anvender produktmærker og EU-varenumre, ligesom de også nævner, at producenternes forståelse herfor ikke er særlig stor, og at undervisning/træning heri er påkrævet. Hvis reglerne for mærkning følges, vil det være nemmere at spore varerne.

En anden logistisk udfordring, som blev påpeget af de tyske distributører, var transporten af forskellige varer på de samme køretøjer. Skimmelost, fisk og salat skal alle emballeres og pakkes ordentligt, når de transporteres sammen. Behovet for kølelastbiler blev også nævnt af både tyske og litauiske producenter/distributører. I Litauen er producenterne bekymrede for,

at hvis de ikke leverer deres produkter direkte til køberne, så kan de ikke garantere, at de leverer 'førsteklasses kvalitet', men dette er dog uholdbart, når de ikke kan levere passende mængder. Dette understreger behovet for distributionstjenester, som drives af personer, der kan garantere, at kvaliteten bibeholdes.

Kokkene i Danmark nævner, at de ofte samarbejder med mange forskellige leveringsvirksomheder, eftersom de forskellige producenter tilrettelægger deres egne logistik-tjenester. Dette medfører et øget papirarbejde og et øget tidsforbrug i forbindelse med håndteringen af ordrer. Dette fremgik også af temaet "Ordrer". Der opstår yderligere udfordringer fra de forskellige tjenester, som kun leverer på bestemte tidspunkter eller på bestemte dage. Der mangler altså sammenhæng i leveringen af lokale fødevarer, og dette gør det mindre sandsynligt, at restauranterne ville vælge denne mulighed.

3.4 Tema 4: Priser/profitmarginer

3.4.1 Undersøgelsesvar

På baggrund af undersøgelsesvarene har over halvdelen af både netværkene (67,80 %) og distributørerne (55,95 %) meddelt, at de var tilfredse med prisen på lokale fødevarer.

En medvirkende faktor til de udfordringer, der er forbundet med prisfastsættelse og profitmarginer, er konkurrencen, hvor 46,43 % har indberettet, at der er hård konkurrence i form af detailkæder, landbrugsmarkeder/-butikker samt andre fødevarenetværk. Netværkene giver ikke helt det samme udtryk for bekymring i forhold til konkurrenter, da 28,33 % svarer, at de ikke har nogen oplysninger om lokale konkurrenter, men der er dog alligevel 38,34 %, som svarer, at der er hård konkurrence. I netværkenes tilfælde kommer konkurrencen som regel fra detailkæder, landbrugsbutikker og grossister.

3.4.2 Interviewresultater

Til at starte med blev det antaget, at der var store forskelle på den pris, der blev betalt til landmanden, og hvad produktet blev solgt for til slutkunden. Undersøgelserne har dog vist, at prisfastsættelse normalt ikke er den primære problemstilling hos interessenterne. Prisfastsættelse kom dog på tale i de tilfælde, hvor distributørerne udtrykte bekymring over de høje distributionsomkostninger, som opstod ved lange afstande, men små mængder eller lav geografisk tæthed ved salg. Kokke og cateringvirksomheder er af den opfattelse, at de høje priser for lokale produkter godt kan forsvares over for slutkunderne, hvis blot de kender

historien bag fødevarerne. Dette er med til at understrege behovet for et veldefineret brand og fokus på storytelling i markedsføringen.

Det ville dog være misvisende at påstå, at prisen ikke betyder noget. De nuværende e-platforme er f.eks. forbundet med omkostninger for både sælgere og købere. De kokke, som anvender den tyske e-platform MECK-SCHWEIZER, er bevidste om behovet for prisbesparelser på samlede ordrer. De giver udtryk for, at uden disse besparelser ville systemerne ikke være attraktive for dem.

Landene er delte i deres opfattelse af, hvor egnede de nuværende prisfastsættelsessystemer er. Der er ligeledes et misforhold mellem netværk og distributører i de forskellige lande. Distributørerne gør det klart, at prisforhøjelser på forhånd aftales med producenterne, men de har dog en tendens til at variere mellem produkterne og også mellem producenterne. Danmark foreslår f.eks., at producenterne skal gøres opmærksomme på de mulige fortjenester, som kan skabes, ved at holde fokus på eksklusive produkter. Produkter, som markedsføres som eksklusive produkter, kan sælges til meget højere priser. Men hvis produkterne også sælges gennem større detailhandlere, vil produkternes eksklusivitet gå tabt, og det vil i sidste ende medføre, at produkterne ikke appellerer til helt så mange slutkunder.

Derudover – og i forbindelse med de lovmæssige problemstillinger, der kunne konstateres på logistik siden – har de danske netværk omtalt en række lovmæssige vanskeligheder i forhold til at drive offentligt finansierede virksomheder, hvilket også har haft følger for prisfastsættelsen af tjenester.

3.5 Tema 5: Fremtidige udfordringer

3.5.1 Undersøgelsesvar

Fremtidige udfordringer er vigtige efter netværkenes og distributørernes opfattelse. Netværkene har planer om at investere i nye IT-løsninger (42,11 %) – kun 28,07 % svarede, at de ikke påtænker at foretage nye investeringer, hvor resten af svarene igen er nogenlunde ligeligt fordelt. Ud af samtlige distributører svarede (32,53 %) dog, at de planlægger at foretage investeringer i løbet af de næste 2 år. Svarene er nogenlunde ligeligt fordelt i forhold til planerne om at investere i områder som lager (31,33 %), køretøjer (25,30 %), IT-løsninger (26,51 %) og andet (24,10 %).

Da de blev spurgt om, hvad de anså for at være de største nuværende udfordringer i forbindelse med distributionen af lokale fødevarer, var det stort set de samme udfordringer, der gik igen på begge sider. Begge var enige om, at små produktionsmængder fra gårdene samt logistikken er for dyre på grund af de store afstande.

3.5.2 Interviewresultater

Interviewresultaterne vil blive afdækket i forhold til hvert enkelt land, da de havde lignende diskussioner, men ret forskellige udfordringer.

Litauen: Var af den opfattelse, at man ved at oplyse forbrugeren om de sundhedsmæssige fordele og om, at lokale fødevarer smager bedre, vil kunne hjælpe til at øge efterspørgslen blandt forbrugerne. Samtidig var de af den opfattelse, at statslige støtteordninger kunne være en fordel i forhold til at øge opmærksomheden omkring lokale fødevarer. De udtrykte et særligt ønske om, at restauranter fik mere at vide om landmændene og deres eksklusive produkter. Der er samtidig en generel opfattelse af, at der mangler samarbejde, kvalitet, fællesskab og disciplin, når de handler med landmænd.

Estland: En af udfordringerne ved at anvende lokale fødevarer omhandler Estlands beliggenhed. Fødevareprodukter er billigere i Letland, så slutkunderne er tilbøjelige til at købe produkter direkte fra lettiske producenter. Den største udfordring i Estland er at finde producenter, som fremstiller produkter i tilstrækkelige mængder, der kan sikre en sammenhængende og stabil levering af produkterne. Derudover er det også en udfordring at få kommunale styrelser og organisationer til at anvende flere lokale fødevarer.

Danmark: Hvis der ikke er produkter nok til at sikre en stabil og vedvarende levering, så vil der heller ikke være en stabil efterspørgsel. Derfor giver det ikke mening at etablere et stort system for at kunne imødekomme en ustabil efterspørgsel.

Nogle af landmændene nævner, at de lovmæssige krav til fødevarer sikkerhed, mærkning, krav til køling samt overdragelse af varer kan udgøre en hindring i forbindelse med salget af lokale produkter – især i mindre mængder. Dette kunne medføre, at der ville være alt for mange produkter til rådighed, hvilket kan resultere i en form for "træthed" hos kunderne. Samtidig har succesfulde produkter ofte en tendens til at skabe "kopiprodukter", som gør det svært at

garantere, at det er ægte produkter, der bliver solgt.

Der var en opfattelse af, at en tosidet strategi med et øget samarbejde inden for lokalsamfundet kombineret med en mindre gruppe kunder i udvalgte geografiske områder eller segmenter ville kunne være et godt værktøj for folk, som har en meget stor interesse i at købe lokale fødevarer. Der var dog også en bekymring om, at lokale fødevarer kunne udvikle sig til en trend, som ikke vil fortsætte over tid.

Finland: Tilgængeligheden af faglært arbejdskraft med forbindelse til lokale fødevarer kombineret med en skærpet konkurrence er de største udfordringer i fremtiden for lokale fødevarer i Finland. De omkostninger, der er forbundet med de forskellige logistikløsninger, er svære at vurdere på grund af de begrænsede mængder og lange afstande. Derudover er det også svært at vurdere, hvilke markedsføringskanaler der skal anvendes, eller hvordan effekten af disse kan måles, hvis de viser sig at være egnede. Endelig ændres de lokale lovgivninger ofte hurtigt, hvilket som regel kræver en meget hurtig tilpasning.

Tyskland: I Tyskland findes der mange regler og regulativer for lokalproduktion, og derfor ville undervisning og håndbøger kunne hjælpe med at danne et overblik over passende procedurer, som omfatter EUs sundheds- og sikkerhedsregulativer.

Letland: De vigtigste udfordringer i Letland var mangel på faglærte medarbejdere og produktdifferentiering.

Polen: Udvikling og opkvalificering af faglærte medarbejdere, mens man forsøger at minimere produktionsomkostningerne, var de primære udfordringer i Polen. Samtidig blev der konstateret en manglende sammenhæng i leveringen af produkter fra det ene år til det andet, eftersom landmændene udskifter deres produkter.

Sverige: I Sverige er alle interessenter bekendt med behovet for investeringer og driftsudvidelser, men investeringerne bliver dog nøje vurderet og gennemført med stor forsigtighed.

Norge: Omkostningerne for produktion og distribution er den største udfordring i forbindelse med salg af lokale fødevarer. Derudover er der yderligere omkostninger forbundet med alle faser i produktionen, hvilket medfører en høj markedspris.

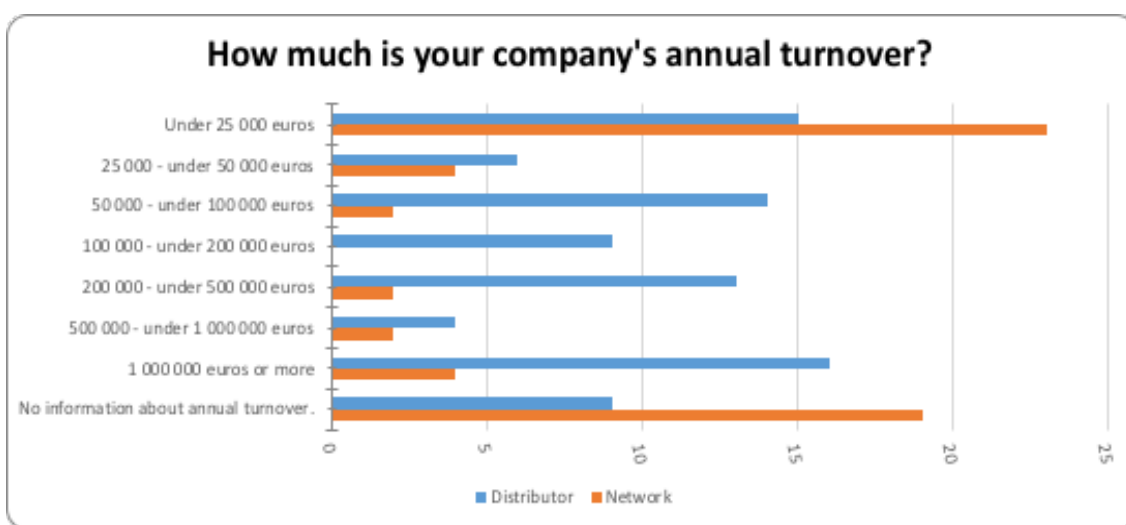
Rusland: De højere omkostninger for produktions- og transporttjenester er en stor udfordring

i forbindelse med fastsættelsen af konkurrencedygtige priser på lokale fødevarerprodukter i Rusland. Af andre udfordringer nævnes mangel på infrastrukturelle, økonomiske og menneskelige ressourcer.

3.6 Tema 6: Demografi

Et af kerneområderne, som blev afdækket under demografi, er virksomhedernes årlige omsætning. Dette enkle spørgsmål illustrerer de tilgængelige ressourcer, som skal investeres i fremtidige forretningsmodeller.

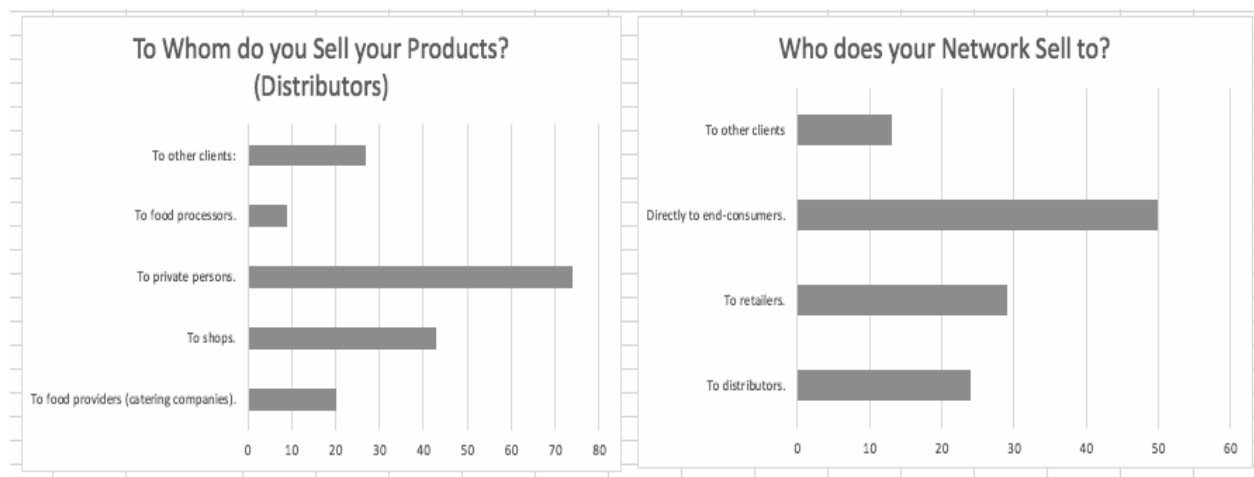
Illustration 2. Oversigt over distributørernes og netværkenes årlige omsætning



Ifølge undersøgelserne har 86 distributører svaret på spørgsmålet, og 18,6 % havde en årlig omsætning på mere end 1.000.000 euro, hvor 17,44 % havde en omsætning på under 25.000 euro. Distributørerne sælger de fleste af produkterne til privatpersoner (87 %) og til butikker (51 %).

Ud af netværkenes 56 respondenter havde 41 % en omsætning på under 25.000 euro, hvor 33,94 % ikke oplyste deres omsætning. Netværkene solgte 81 % af deres produkter direkte til kunderne, hvor 47 % var detailkunder. Nogle netværk er muligvis ikke direkte involveret i omsætningen, da de står for koordinering eller kommunikation.

Illustration 3. Oversigt over distributørernes og netværkenes kunder



Ifølge undersøgelserne foregår størstedelen af det lokale fødevarer salg direkte via B2C-markedet, hvor B2B-markedet p.t. endnu ikke er så veludviklet.

4 Konklusioner

Som konklusion på undersøgelsen skal forretningsmodellerne tage højde for de forskellige krav, der stilles af de fire primære interessenter: producenter, distributører, netværk samt restaurant- og kantineejere (forbrugere). Ved sammenfatning af samtlige resultater fra de 10 lande har vi konstateret, at der faktisk er mange fælles problemstillinger og en række mulige tilgange, som kunne fungere over hele linjen. På trods af dette er der nogle lokale forskelle, som der skal tages højde for, og derfor skal de udviklede løsninger kunne tilpasses, så de passer til de individuelle behov eller interessenterne over tid. I overvældende grad har vi kunnet konstatere, at resultaterne peger i retning af en centraliseret løsning, en form for e-platform, som nemt kan tilpasses, kombineret med centrale distributionscentre. Dette behov for en elektronisk platform fremstår klart hos samtlige interessenter.

Inden der oprettes forbindelse mellem købere og producenter, og der kan afgives ordrer på denne platform, skal opmærksomheden omkring og efterspørgslen på lokale fødevarer også være på plads. Undersøgelsen understreger et behov for en klar markedsføringsstrategi, som har fokus på storytelling, som skaber et veldefineret brand, som er sammenhængende, og som fremmer fordelene ved lokale fødevarer. Under temaet "Fremtidige udfordringer" nævnte flere af interessenterne forbrugernes manglende opmærksomhed på lokale fødevarer samt potentialet for statsstøtte til promovring af dette område. Kommunikation og markedsføring er nødvendige for at kunne skabe og opretholde en bæredygtig og levedygtig forretningsplatform.

Kommunikation: P.t. er det de sociale medier og mund-til-mund, som er de mest anvendte metoder i forbindelse med markedsføring – dels fordi disse metoder er nemme at anvende, dels fordi der ikke er omkostninger forbundet med dem. Disse former for kommunikation er yderst brugbare og skaber gode muligheder for salg, men de har dog også en række begrænsninger. Producenterne synes at mangle både tid og erfaring i at markedsføre deres produkter. Dette kræver uddannelse og ressourcer, som kan anvendes af samtlige interessenter, f.eks. at der skabes et genkendeligt lokalt brand, som kan bruges inden for restauranter og kantiner. På den måde kan forbrugerne forvente en konkret lokal standard. Dette handler ikke kun om at øge opmærksomheden – det underbygger også de højere omkostninger for disse produkter over for forbrugerne. Størstedelen af interessenterne omtalte, at prisfastsættelsen for lokale produkter afhang stærkt af, om historien bag

produkterne blev formidlet på en effektiv måde. Vi ser gang på gang, at historien bag produkterne retfærdiggør den pris, som kunderne er villige til at betale. Dette bekræfter nødvendigheden af at kommunikere historien bag produktet samt at skabe opmærksomhed omkring de tilgængelige produkter. Det er vigtigt, at producenterne har de nødvendige værktøjer til rådighed for at kunne udføre kundeundersøgelser, da de forskellige områder udviser præferencer for forskellige kvaliteter, f.eks. at produkterne er mærket 'økologisk' frem for 'lokalt' eller omvendt – i stedet for at udvikle markedsføringsmaterialer, som bruges på tværs af alle lande.

Ordre: Fra begyndelsen har kokke og cateringvirksomheder et meget stort fokus på kvaliteten af de varer, de køber, og de giver udtryk for, at der er behov for flere oplysninger om producenternes drift og arbejdsprocesser. De efterlyser mere detaljerede oplysninger om produkterne, og dette kan ske via direkte kommunikation. Det kan dog godt være meget tidskrævende og svært at finde producenter i området. En løsning i form af en e-plattform, som indeholder funktioner som brugerprofiler, vil kunne løse denne problemstilling. F.eks. indeholder MECK-SCHWEIZER-løsningen fra Tyskland detaljerede oplysninger om landmændene, deres virksomhedsfilosofi, beliggenhed samt om en lang række produkter. Det er meget vigtigt, at en eventuel e-plattform indeholder tilstrækkeligt med oplysninger om de tilgængelige produkter og f.eks. giver mulighed for at filtrere søgninger efter beliggenhed og kvalitet, herunder kødets fedtindhold samt frugternes modenhed. For yderligere at understøtte den direkte kommunikation, som kokkene foretrækker, kunne platformen også indeholde funktioner, som giver mulighed for at skrive direkte beskeder eller foretage opkald. På den måde kunne den fungere som et samlingspunkt for producenter, som køberne kan søge på og kontakte for yderligere oplysninger.

Tid og effektivitet i forbindelse med logistik: En problemstilling, som dukkede op under interviewene/diskussionerne i fokusgrupperne, er de tidsmæssige barrierer, som opleves af både købere og producenter. Her kunne en fælles e-plattform være et velegnet værktøj til at mindske dette problem. Det kan være en løsning, som giver købere mulighed for at købe varer fra flere forskellige producenter, men hvor de kun modtager en enkelt faktura. Dette vil i høj grad kunne reducere det anvendte tidsforbrug og de omkostninger, der er forbundet med et omfattende papirarbejde.

Selvom der blandt slutbrugerne, f.eks. kokke, synes at være en præference for de mere traditionelle metoder – dvs. en mere personlig kontakt til producenterne, så er det muligt at have den traditionelle personlige kontakt og samtidig benytte en ny e-plattform. En e-plattform

kan tilbyde et bredere udvalg at vælge imellem, opdatering af lagerbeholdninger i realtid samt nødvendige supplerende oplysninger, som kan opdateres af producenterne, så de kan markedsføre sig selv på en bedre måde. Ved at centralisere og samle produkterne på ét samlingspunkt kan slutbrugerne/brugerne få en forsmag på produkterne – enten fysisk eller elektronisk. Producenterne kan ligeledes kontaktes for nærmere oplysninger om deres produkter. Distributionscentrene vil kunne fjerne de fleste, eller måske alle, bekymringer omkring logistikken, herunder manglende infrastruktur, menneskelige ressourcer og afstand. Et centralt samlingspunkt, hvorfra produkterne kan distribueres, kan kombinere distributionstjenester og ressourcer, således at man vil kunne reducere udfordringen med manglende infrastruktur, som opleves af netværk og distributører. Samtidig vil det kunne skabe et bedre samarbejde mellem producenterne samt sikre en mere effektiv udnyttelse af ressourcerne.

Love og regler: Der er en række hindringer forbundet med at implementere denne form for løsning, hvilket der skal tages højde for ved udviklingen af forretningsmodeller. Love og regulativer udgør en problemstilling for flere af interessenterne. Regulativer i forhold til fødevarer sikkerhed og EU-mærkning af produkter er muligvis næsten overensstemmende i samtlige 10 lande, men der bør udvikles klare anvisninger, så producenterne kan overholde disse regulativer uden de store problemer. Finske producenter rejste en række problemstillinger i forhold til at anvende e-platforme til salg, eftersom det er forbudt at sælge drikkevarer med alkohol online. I dette tilfælde kunne producenterne oprette en profil med produktbeskrivelser. Danske netværk omtalte, at regulativer hindrer offentligt finansierede fødevarer netværk i at drive erhvervs virksomheder. Dette gør det til en udfordring at oprette et centralt samlingspunkt, som kræver store investeringer.

Sammenhængende og stabil levering: Ustabile leveringer og et utilstrækkeligt udvalg af produkter har medført, at kokkene i 5 af de adspurgte lande ikke har fuld tillid til de lokale fødevarer leverandører. Dette kan skyldes manglende viden eller opmærksomhed på de tilgængelige produkter. En del af dette problem kunne fjernes via en e-plattform, som giver mulighed for at søge på alle lokale producenter. Alternativt kunne kokke og lokale producenter vælge at samarbejde og forudbestille produkter efter ønske og behov.

Ordentlig transport: Produkter, som kræver specialtransport eller specialemballage, kan komme til at udgøre væsentlige hindringer. Dette gælder f.eks. produkter, som skal transporteres i kølebiler, eller produkter, som ikke kan transporteres sammen med råt kød, skimmelost og fisk. Her står det klart, at der findes et bredt udvalg af produkter, og at de alle

har behov for specialeballage samt særlig håndtering. Derfor skal der i forretningsmodellen tages højde for dette, så der kan udvikles løsninger, som kan anvendes på tværs af samtlige produktkategorier. Selvom et centraliseret samlingspunkt til en vis grad er skalerbart, er det muligvis ikke nogen god løsning for områder med en meget lav tæthed. Her ville en alternativ løsning, hvor producenter og købere koordinerer leveringerne, være mere passende for områder med lav efterspørgsel/lavt antal producenter (tæthed). I denne situation kunne en e-plattform bruges som database med oplysninger om producenterne inden for de konkrete områder.

Eventbaseret markedsføring: Møder, messer og events kunne eventuelt arrangeres via lokale netværk. I undersøgelsen stod det klart, at mange producenter og forbrugere mener, at det er vigtigt at bibeholde den personlige kontakt (ansigt til ansigt). Veludviklede personlige forhold skaber tillid og styrker kvaliteten. Dette skal der også tages højde for i udviklingen af forretningsmodeller, som eventuelt kan indeholde metoder til direkte kommunikation mellem interessenterne inden for e-plattformen eller til at stille kontaktoplysninger til rådighed.

Forbindelse mellem problemstillinger inden for B2B og B2C for at undgå parallelsystemer: Undersøgelsen fremhævede, at størstedelen af interessenterne arbejder inden for både B2C- og B2B-miljøet. Her skal forretningsmodellerne – uanset om de omfatter e-platteforme eller ej – tage højde for dette aspekt og skabe en løsning, som fungerer for begge kanaler inden for samme platform.

Diskussion: Problemstillingerne om, hvordan forretningsmodellerne skal struktureres, handler om, hvordan relationerne er mellem interessenterne, og hvem der handler med hvem. Her er der ikke noget korrekt svar. Selvom en systematisk afprøvning af de forskellige fremgangsmåder ville give mulighed for at sammenligne, hvornår en type løsning ville fungere, så er der et behov for at finde ud af, hvad der købes/sælges mellem den ene type løsning, i denne sammenhæng, eller hvorfor denne fremgangsmåde ikke fungerer med disse begrænsninger. Ved at betragte forretningsmodellerne som elementer i et systematisk skelet kan der foretages tilpasninger, eller elementer kan ændres over tid, efterhånden som en interessant eller gruppe tilpasser deres roller eller praksisser.

4.1 Vigtigste anbefalinger

Efter at have vurderet rapporterne for de enkelte lande er vi nået frem til nogle enkelte vigtige anbefalinger, som bør tages op til overvejelse inden/under udviklingen af en

forretningsmodel. Disse løsningsforslag er desuden opdelt i mindre løsninger/funktioner og derefter kortlagt sammen med de vigtigste temaer og interesser for dette projekt.

Disse anbefalinger omfatter følgende:

Udvikling af en end-to-end e-platform: En end-to-end e-platform kan bestå af en centraliseret database til informationsdeling om alle certificerede producenter, ordrehåndtering (B2C), personlig ordrehåndtering for B2B-kunder, betalingskanal, kunderelationsstyring (CRM) etc. E-platformen kan udvikles trin for trin ved at foretage en prioritering af kravene. Denne E-platform kan ligeledes tilsluttes distributionskanalen for automatisk lageropdatering.

Distributions- og logistikkanal: Denne anbefaling er opdelt i to typer. Alt efter krav og mulighed for gennemførelse kan der oprettes et centraliseret distributionscenter med spredtliggende lagre, hvor det centrale center vil stå for den direkte levering til kunderne ved at lokalisere det nærmeste lager og produktets tilgængelighed. En anden fremgangsmåde i forhold til logistik kan være at oprette et samlingspunkt, hvorfra kunderne kan hente deres produkter, og hvor producenterne samtidig kan indlevere deres produkter.

Undervisning af kunder: I flere landerapporter er det blevet fremhævet, at kunderne har behov for mere undervisning og træning for at forstå vigtigheden af lokale og økologiske fødevarer. Disse undervisnings-/oplysningsprogrammer kan udvikles efter passende kundesegmenter.

Undervisning af producenter: Det burde være nemt nok at spore produktet tilbage til producenten, og det er nødvendigt at vide, hvor produktet kommer fra. Dette er f.eks. også vigtigt, hvis kunden ønsker at returnere produktet. Af samme grund har mange lande efterlyst intern eller EU-mærkning samt emballeringsstandarder. Mange B2B-kunder har konstateret, at deres produkter er blevet leveret uden standardmærkning. Dette skyldes, at producenterne ikke er nok opmærksomme på, hvordan de gældende mærknings- og emballeringsstandarder skal følges. Dette problem vil kunne løses ved hjælp af en passende og rettidig undervisning af producenterne.

Organiseret landbrug eller forudbestilling: En af de største udfordringer rent geografisk er en usammenhængende/ustabil produktmængde eller -levering. Organiseret landbrug og forudbestilling kan iværksættes og afprøves på mindre områder for at minimere effekten af

disse problemstillinger. Ved organiseret landbrug kan der udvælges et område, og på baggrund af de forventede krav vil landmændene kunne dyrke forskellige produkter på tværs af området. Dette vil kunne sikre en forudsigelig levering af bestemte produkter. Ved at oprette en forudbestillingsfunktion kan landmændene dyrke forskellige produkter i området. Eftersom produktionens kvalitet og kvantitet er baseret på mange andre faktorer som f.eks. miljø, kan dette afprøves på mindre områder.

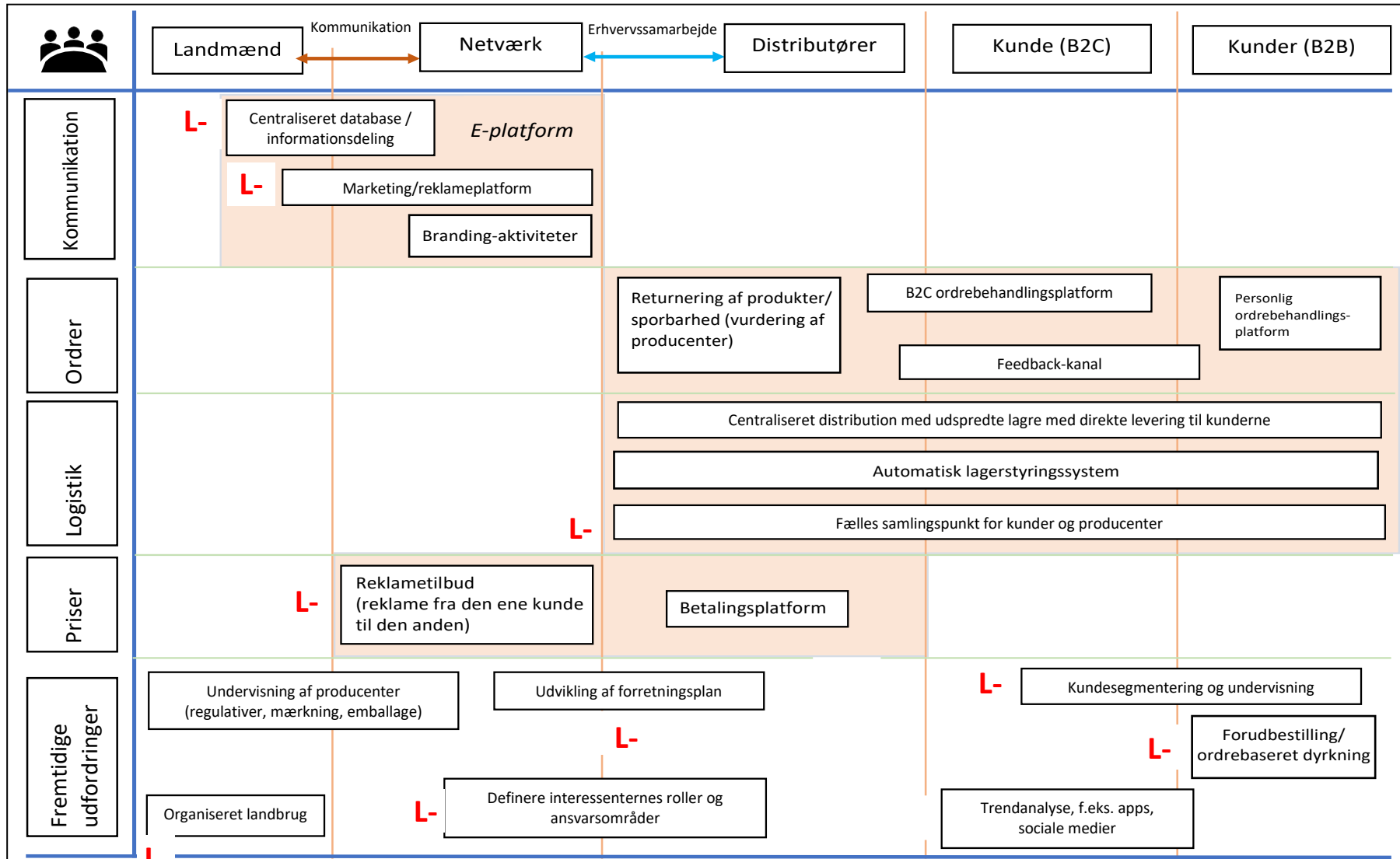
Udvikling af en passende forretningsplan og afstemning af interesser: Det er blevet konstateret, at der ikke er foretaget en passende afstemning af roller og ansvarsområder blandt netværk og distributører. Begge interesser er ansvarlige for informationsdelingen frem til produktleveringen, for markedsføring frem til ordrebehandling etc., hvor undersøgelsen også viser, at netværkene primært består af landmænd, og at de er mere fokuserede på markedsføring og informationsdeling. Samtidig fremgår det, at distributørerne har en højere omsætning, tilstrækkeligt med lagerplads, og de fleste er også tilfredse med leveringskæderne.

Derfor er anbefalingen, at det vil være mere fordelagtigt, hvis netværk og distributører kan indtage forskellige og mere fremtrædende roller. Eftersom de fleste netværksmedlemmer er landmænd, kan de stå for markedsføring, branding og informationsdeling af lokale produkter. De kan kommunikere med andre landmænd for at indsamle alle de nødvendige oplysninger, tilbyde nødvendig undervisning i emballering og mærkning etc. Distributører kan stå for ordrebehandling samt distribution og logistik.

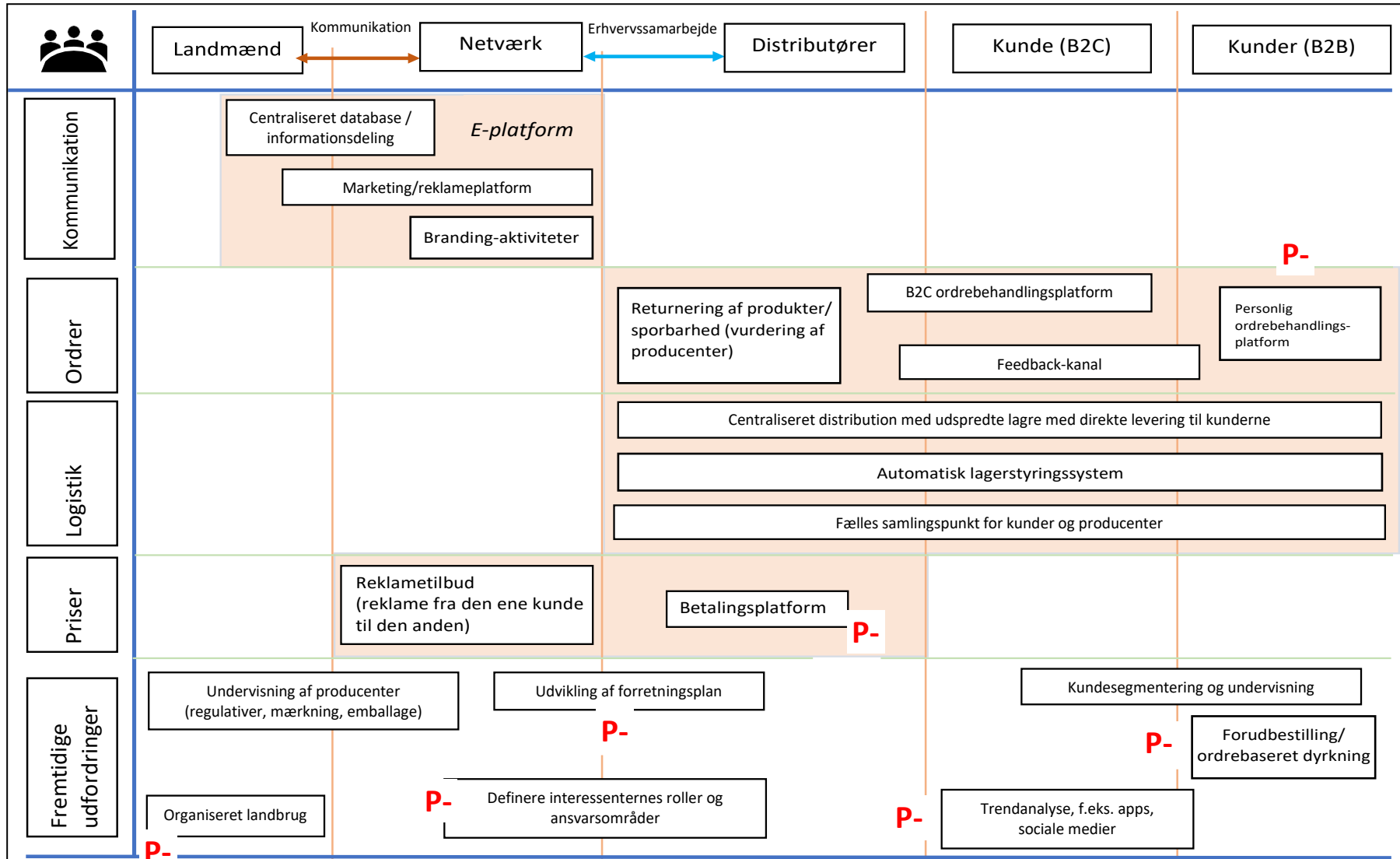
Disse anbefalinger er illustreret på et kort i nedenstående bilag (bilag A til J) for hvert enkelt land. Kortets design er baseret på de primære problemstillinger, som er omtalt i rapporterne for hvert enkelt land. De grundlæggende anbefalinger for hvert land er markeret med landets initialer.

Formålet med disse illustrationer er at skabe et hurtigt overblik over de problemstillinger, der gør sig gældende for hvert land, så de kan sammenlignes, når vi begynder at kigge på værditilbud i Business Canvaserne, som vil udgøre næste fase i BSF-projektet. Eftersom de enkelte lande har både identiske og forskellige begrænsninger, er det vores opfattelse, at illustrationerne vil kunne give en forenkling af dataene, så det bliver nemmere at opbygge forretningsmodeller.

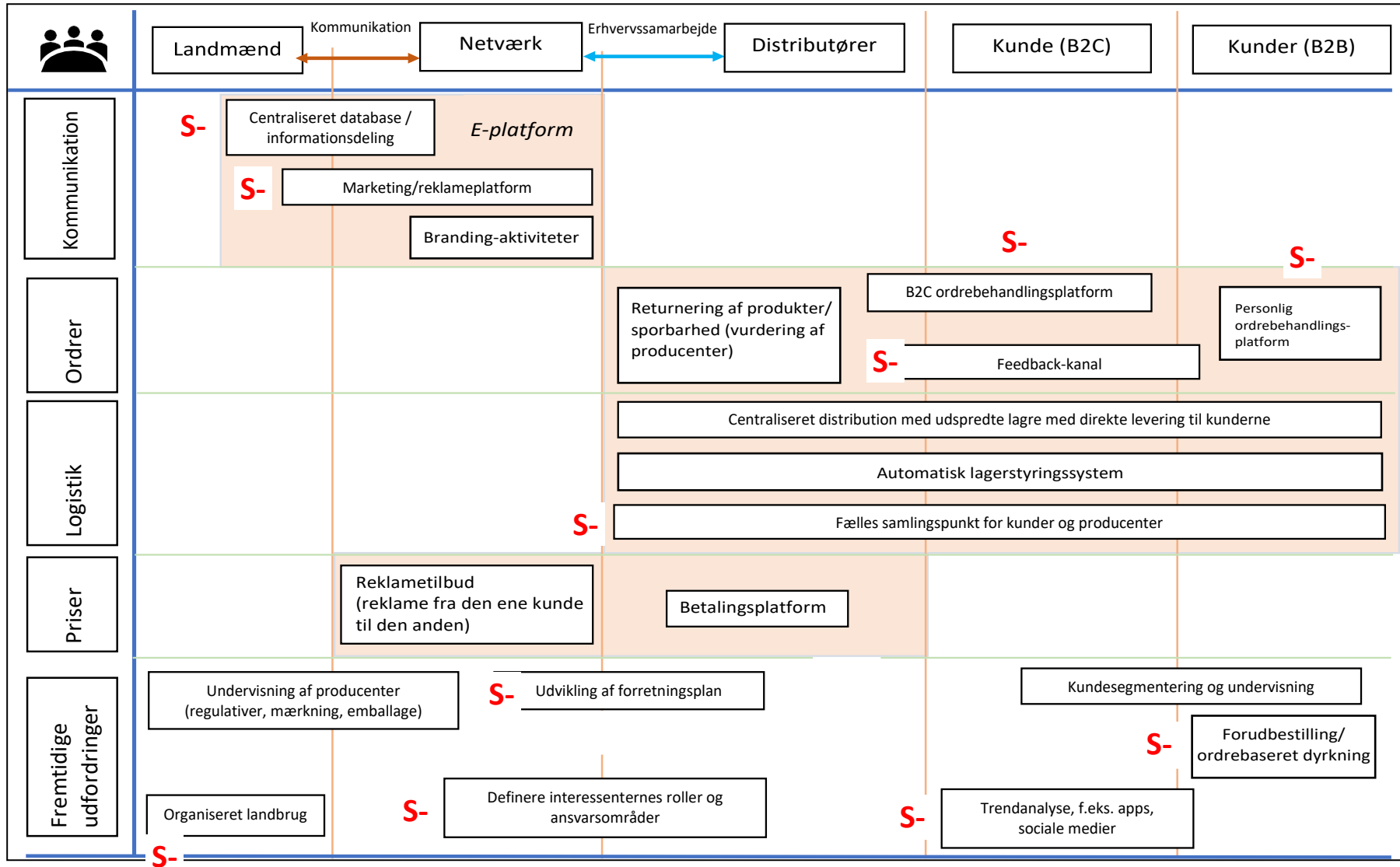
Bilag A: Letland



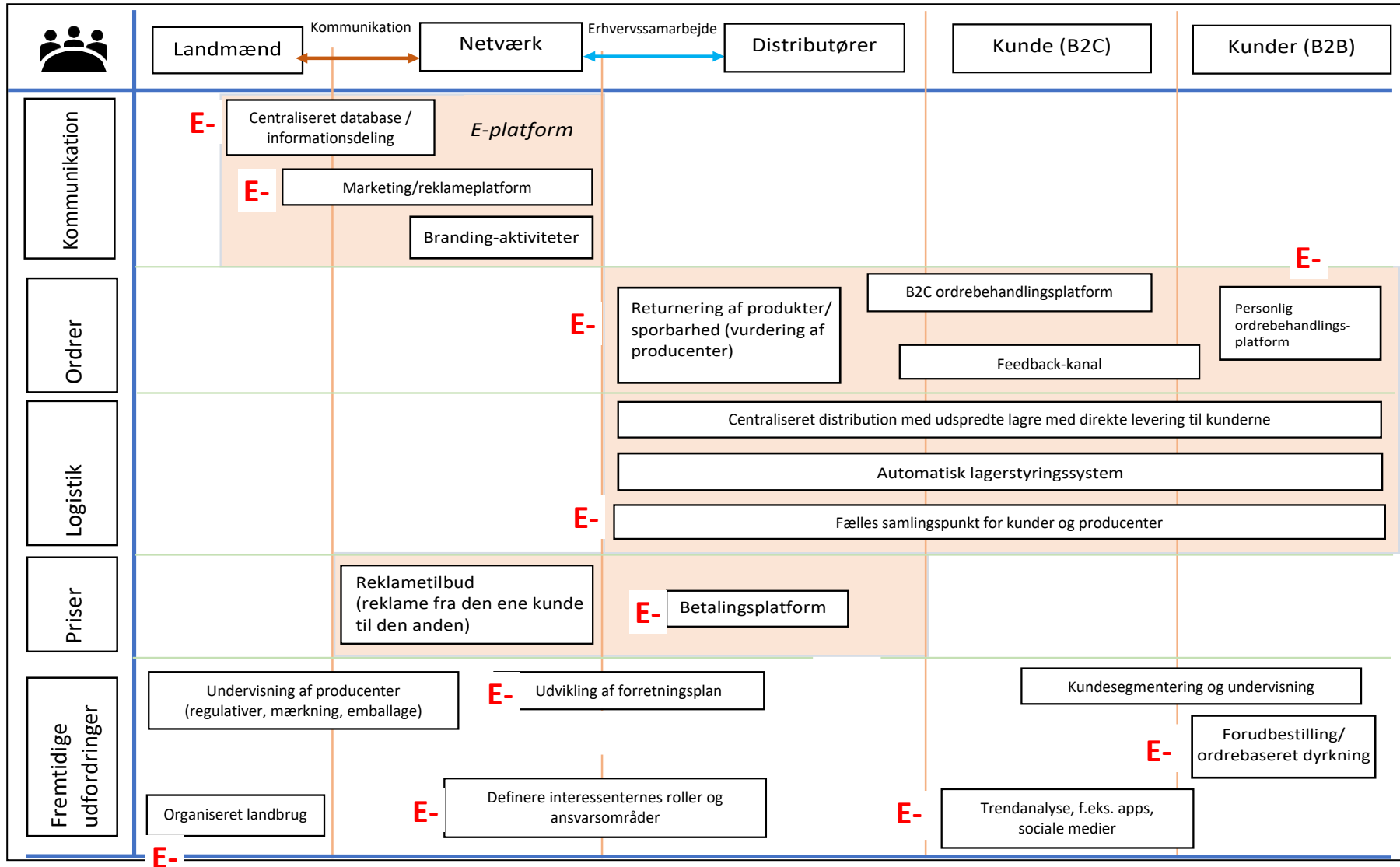
Bilag B: Polen



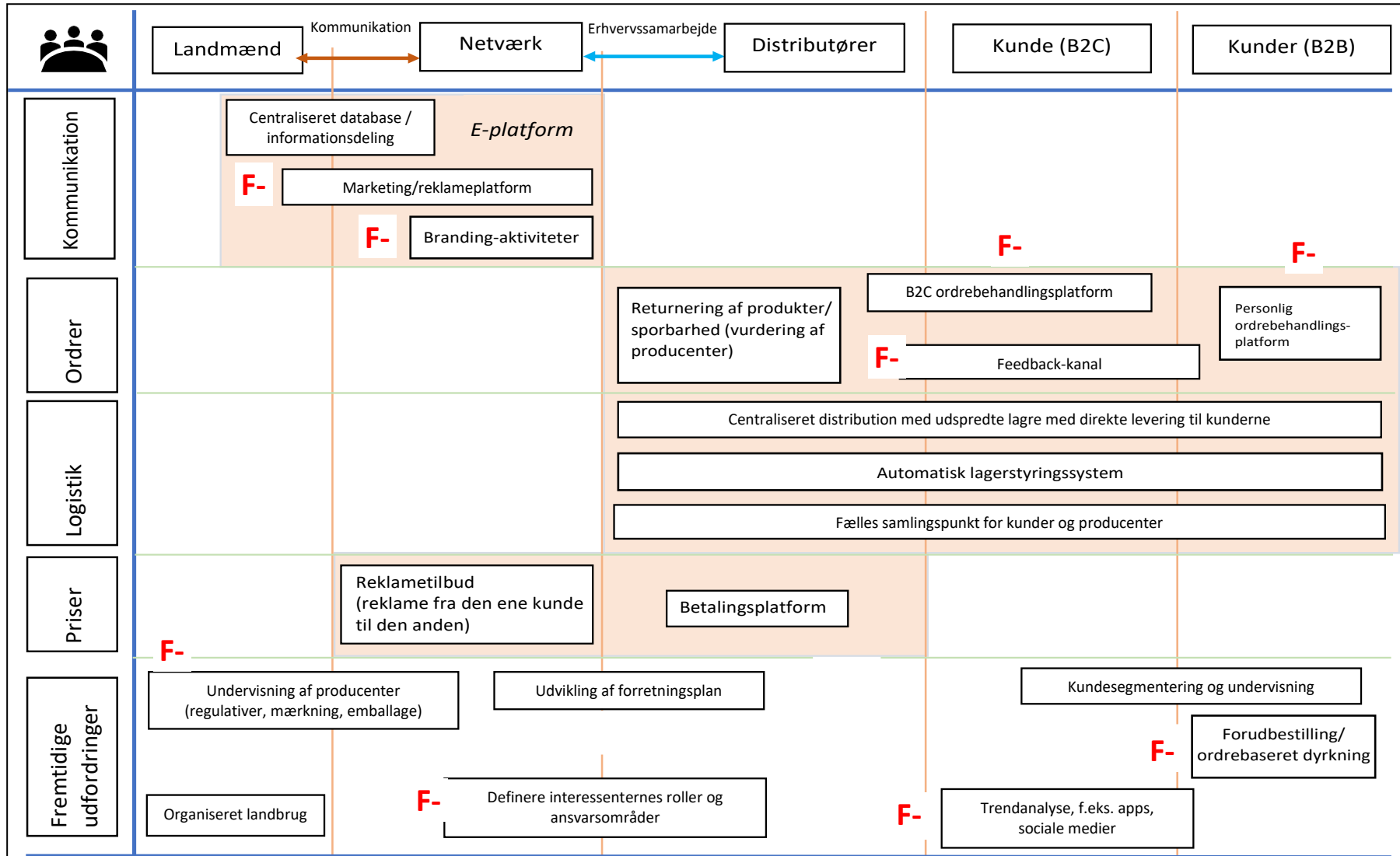
Bilag C: Sverige



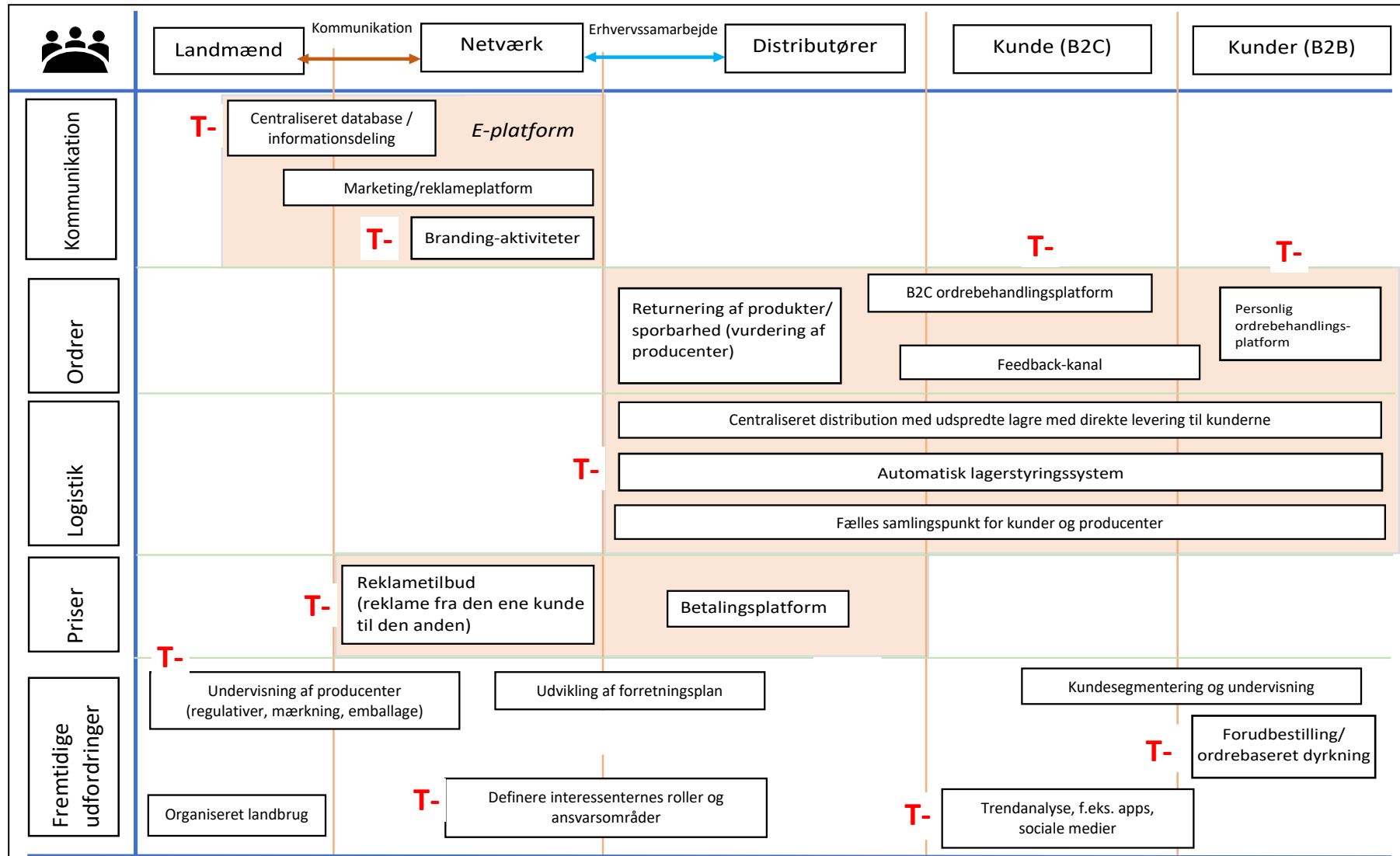
Bilag D: Estland



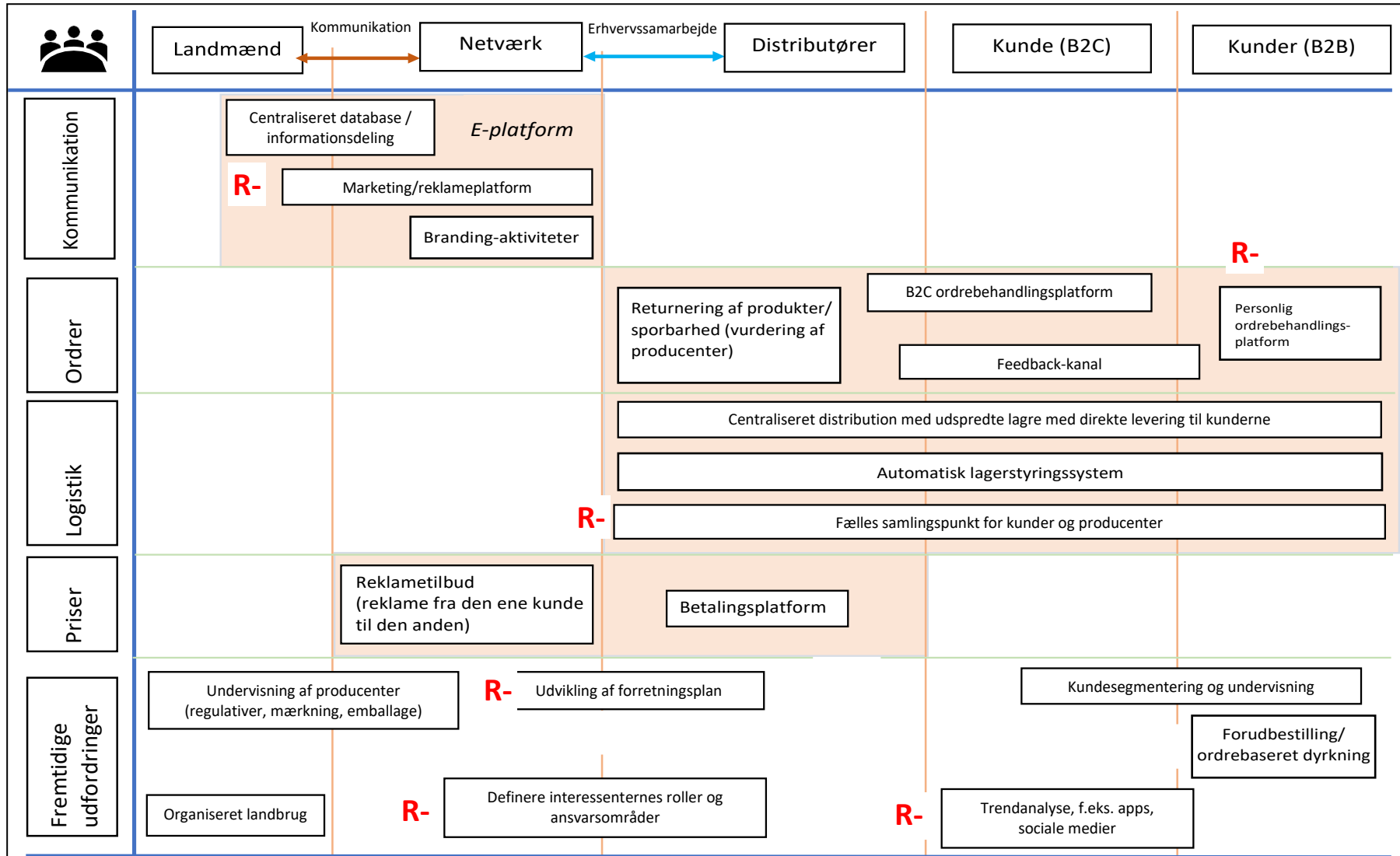
Bilag E: Finland



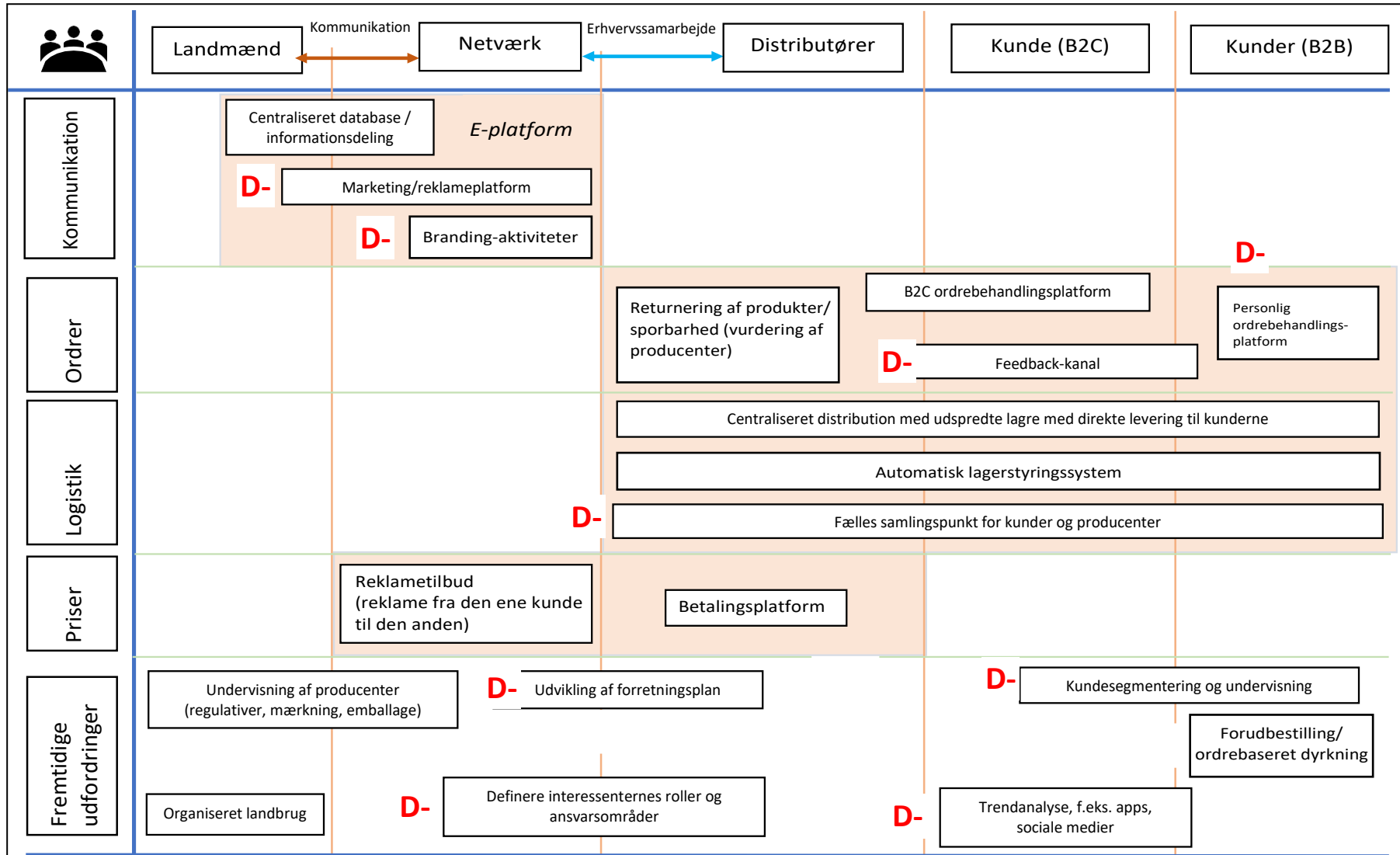
Bilag F: Tyskland



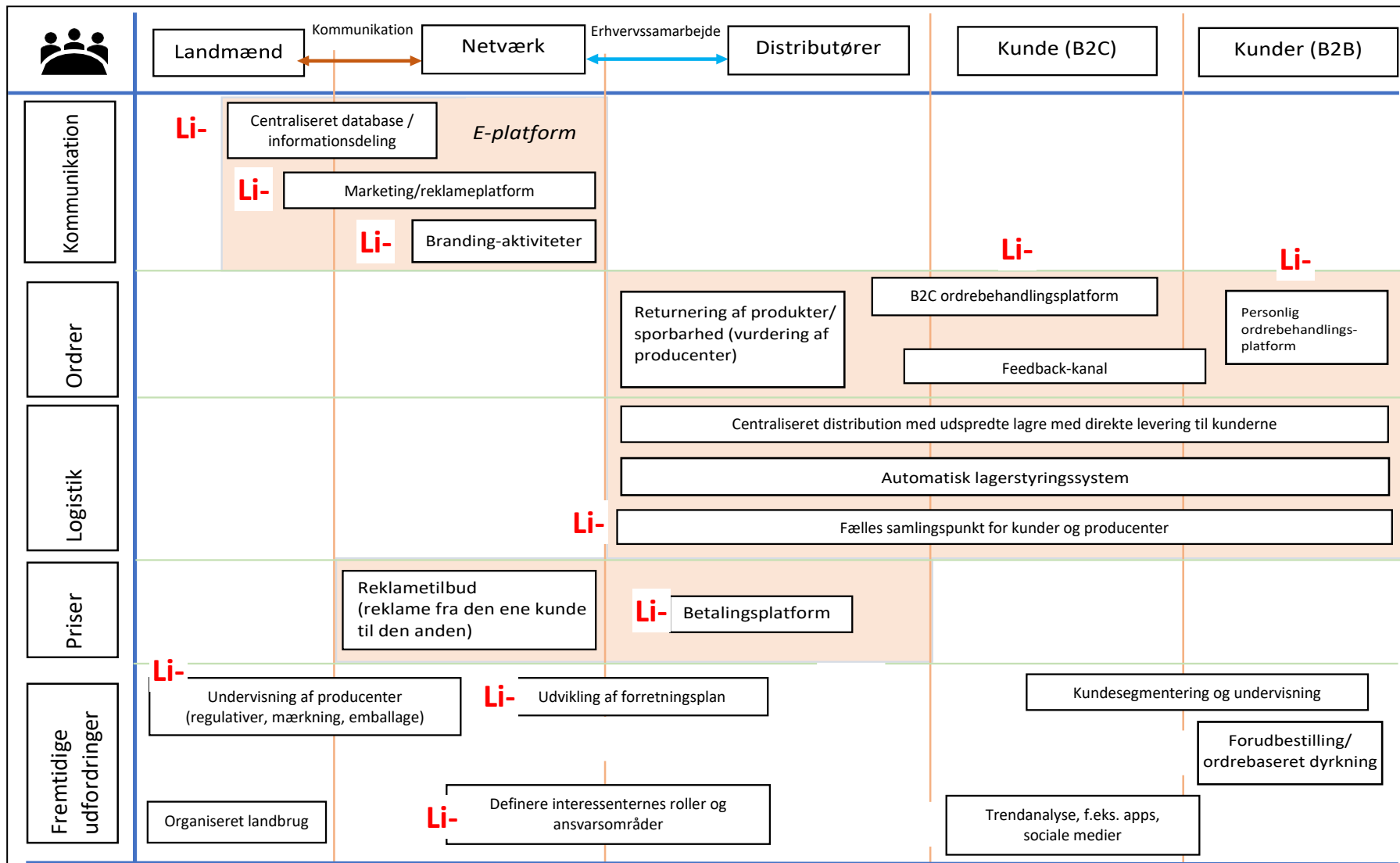
Bilag G: Rusland



Bilag H: Danmark



Bilag I: Litauen



Bilag J: Norge

