

ALM-MODELLEN

En 5-steps modell för företagsutveckling av Attraktiva Landsbygdsplatser baserade på Miljökvalitéer

ANNA MARÍA PÁLSDÓTTIR¹, ANDERS LARSSON², ANNA BENGTSSON¹, OVE KARLSSON¹, BENGT HÅKANSSON¹, KRISTINA SANTÉN³, CARL JONSON⁴ OCH CECIL KONIJNENDIJK VAN DEN BOSCH²

INSTITUTIONEN FÖR ARBETSVETENSKAP, EKONOMI OCH MILJÖPSYKOLOGI (AEM)¹, INST. FÖR LANDSKAPSARKITEKTUR, PLANERING OCH FÖRVALTNING (LAPF)² OCH OMVÄRLD ALNARP³, SLU HOLDING AB⁴

Den svenska landsbygden är rik på möjligheter inom trädgårdsnäringen, men företagandet behöver professionaliseras för att outnyttjade landskaps- och trädgårdskvaliteter ska bli synliga och utvecklingsbara. Inom projektet Tre Modellträdgårdar har SLU i samarbete med tre landsbygdsföretag testat och utvärderat olika modeller från analys- till implementeringsstadiet. Resultaten visar att det med relativt enkla medel går att systematiskt analysera miljökvaliteter och utifrån strikt företagsekonomiska utgångspunkter, i dialog mellan universitet, myndigheter och företag, finna kreativa och företagsekonomiskt hållbara lösningar ur ett trädgårds- och landskapsperspektiv. Ett konkret resultat är introduktionen av ett årligt återkommande konvent inom området. Här presenteras en ny modell för att främja företagsutveckling av Attraktiva Landsbygdsplatser baserade på Miljökvalitéer (ALM). ALM-modellen ska ge företagaren möjlighet att utveckla aktiviteter, som i sin tur kan öka attraktionskraften på ett markant, varaktigt och inkomstbringande sätt.

Bakgrund

SLU Alnarp besitter gedigen och omfattande kompetens inom ämnesområdena trädgård, landskapsarkitektur, landsbygds- och företagsutveckling samt miljöpsykologi. Det finns en stor potential till företagsutveckling på landsbygden och i det peri-urbana landskapet inom områden som t.ex. lokal odling, förädling och distribution, turism, rekreation (med fokus på djur och natur) samt rehabilitering som baserar sig på outnyttjade landskapskvalitéer. Exempel kan också hämtas från andra länder, där närturism, lokala matupplevelser med mera ofta har utvecklats till lönsamma och uppskattade inslag i företagsutbudet. Små företag med en mindre verksamhet kring hästar kan utvidga verksamheten till att omfatta rekreation och terapi i det omgivande landskapet och, i samarbete med lokala matproducenter, erbjuda mer omfattande upplevelser till en kraftigt reducerad merkostnad. Större företag kan utnyttja befintlig tillströmning av turister och utövare av olika verksamheter till att bredda sin verksamhet kring befintliga parker, restauranger och trädgårdsodlingar.

Idag saknas dock en väl utarbetad modell för att systematiskt identifiera landskapskvalitéer och förädla dem till nya affärsidéer och kundvärden vilka landsbygdsföretag kan använda för utveckling av sina verksam-

heter/företag. Projektet *Tre Modellträdgårdar* genomfördes med finansiellt stöd från Länsstyrelsen i Skåne via Landsbygdsprogrammet 2007–2013.

Projektets målsättning var att ta fram en modell och strategier utifrån lokala förutsättningar på respektive vald plats. Denna modell med strategier ska sedan användas för att utveckla befintliga och nya platser på landsbygden.

Syftet med det genomförda projektet var att kunna bidra till idéutveckling, tillväxt, ökad sysselsättning och lönsamhet med hjälp av hortikulturell kunskap i samverkan med det svenska näringslivet, speciellt den svenska trädgårdsbranschen, kommuner och akademi.

Genomförande

Projektet *Tre Modellträdgårdar* genomfördes i samarbete med Flyinge AB, Hovdala slott och Fogdarpsdal, samtliga tre platser belägna i Skåne.

Flyinge AB i Eslövs kommun, nära Lund och utvecklingsområdena kring Brunns- hög och ESS, är en av norra Europas största hästverksamheter, med såväl stuteri som undervisning och tävlingsverksamhet. Fogdarpsdal har också fokus på hästnäring, med bl.a. uppfödning av Islandshästar och lägeraktiviteter, och är ett mindre familjeföretag beläget på den natursköna Bjärehalvön i

Båstads kommun. Hovdala är en tidigare kungsgård med mycket gamla anor i Hässleholms kommun. Här erbjuds bl.a. historiska upplevelser och en köksträdgård som försörjer den lokala restaurangen med vissa grönsaker och kryddor.

Med inspiration från den ursprungliga projektiden för *Tre Modellträdgårdar*, har vi under projektets gång kunnat vidareutveckla och fördjupa innehåll, analysmetoder och praktiska tillvägagångssätt. Nuvarande affärsmodell står därför på helt egna ben. Inom projektet fanns det flera delmoment; en förstudie, en intervjustudie av representanter från företagen, platsbesök på respektive plats, landskapsanalys, seminarium, tre workshops kring landskapskvalitéer samt att utveckla nya affärsidéer, nya kundvärden och marknadsstrategier. Som avslutande aktivitet inom projektet anordnades ett endagskonvent på Flyinge Kungsgård i Flyinge som en mötesarena för kommunala och regionala intressenter. Till konventet valde företagen ut intressenter från deras närområden som bjöds in tillsammans med olika regionala aktörer, flera kommuner i Skåne och andra landsbygdsföretagare.

Utifrån erfarenheter i projektet föreslår vi en ny 5-steps modell som ett verktyg för fler landsbygdsföretag att utveckla nya kundvärden som kan öka attraktionskraften på ett markant, varaktigt och inkomstbringande

sätt. En viktig framgångsfaktor är den regionala kopplingen, där respektive företag träffar olika intressenter i närområdet, vilket skapar förutsättningar för långsiktighet och engagemang i företagen.

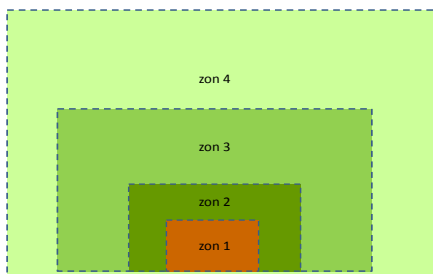
ALM-modellen i 5 steg

SLU presenterar en ny 5-steps modell för företagsutveckling av Attraktiva Landsbygdsplatser baserade på Miljökvalitéer (ALM). **ALM-modellen** är tänkt som ett verktyg och stöd för landsbygdsföretagare som vill utveckla nya affärsidéer baserade på outnyttjade landskapsresurser. Denna text avser ge en översiktlig beskrivning av de fem stegen i ALM-affärsmodellen för att åskådliggöra ett systematiskt arbetssätt i sin helhet (Figur 1).

Steg 1 - Landskapsanalys för att identifiera miljökvalitéer

För att identifiera miljökvalitéer i landskapet används ett analysinstrument framtaget av forskare vid SLU, Quality Evaluation Tool (QET). QET beskriver 19 miljökvaliteter av betydelse för människors hälsa, välbefinnande och trivsel och täcker en spännvidd av behov från mer generella till specifika behov hos särskilda målgrupper (Bengtsson & Grahn, 2014). Sex miljökvaliteter bygger på människors behov av att känna sig bekväma, trygga och säkra i miljön och tretton miljökvaliteter bygger på behovet av kontakt med natur och liv i omgivningen.

Analysen baserar sig på kunskapen hos personer som känner platsen och verksamheten och de nitton miljökvaliteterna analyseras utifrån en plan över platsen och dess omgivning. De 19 miljökvaliteterna går igenom var för sig för att identifiera vilka kvaliteter som finns på platsen idag, var de finns och för att beskriva på vilket sätt de är



Figur 2. Principmodell för kontakt med utemiljön i fyra zoner (Bengtsson, 2015).



Figur 1. ALM-modellen är ett systematiskt arbetssätt som baserar sig på fem olika steg inklusive Quality Evaluation Tool för att identifiera outnyttjade landskapsresurser som vidare utvecklas till nya affärsidéer (A.M. Pålsdóttir).

representerade. Varje miljökvalitet graderas på en skala från ett till fem beroende på hur starkt den är representerad i miljön. Vidare beskrivs på vilket sätt kvaliteten är viktig för verksamheten i dag och den graderas på en skala från ett till fem beroende på hur pass viktig den är (1=inte alls och 5=fullkomligt). I QET-analysen relateras miljökvaliteterna vidare till följande fyra olika zoner för att täcka in miljön i sin helhet (figur 2):

- Zon 1=kontakten med utemiljön inifrån de byggnader som är relevanta för verksamheten, exempelvis genom fönster.
- Zon 2=i övergångszonen mellan inne och ute, exempelvis balkong, vinter trädgård, entré eller terrass.
- Zon 3=i närmiljön, exempelvis trädgården eller tomten som tillhör verksamheten.
- Zon 4=omgivningen, dvs. de miljöer i omgivningen som skulle kunna vara relevanta för verksamheten att använda eller anknyta till.

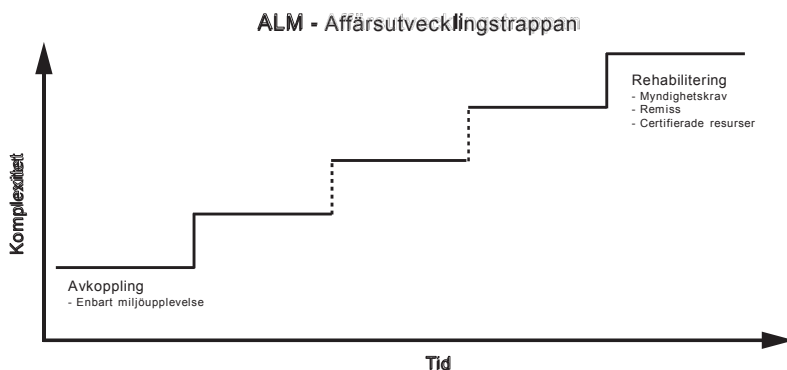
Underlaget från QET-analysen leder fram till en profil för miljön som beskriver den fysiska platsens erbjudanden både

på ett övergripande och ett detaljerat plan och benämns dess miljöerbjudanden. Platsens miljöerbjudanden utgör underlag för att utveckla nya affärsidéer och kundvärden. I ett senare skede kan detta underlag också användas för att utveckla utemiljön i linje med de nya affärsidéer som uppkommit.

Steg 2 - Förädling av miljöerbjudanden - Nya affärsidéer och kundvärden

Efter genomförande av QET-analys och identifiering av miljöerbjudanden analyseras dessa utifrån vilka upplevelser eller tjänster de skulle kunna generera samt vilken kundsegment de skulle kunna nå. Där är det av vikt att tänka på komplexiteten och tiden som krävs för att bearbeta marknaden.

Affärsutvecklingstrappan (Figur 3) speglar sambandet mellan komplexiteten och tiden att nå nya kundsegment och affärsmöjligheter. Det är väsentligt att vara medveten om att ju högre upp på trappan verksamheten önskar nå desto mer ökar komplexiteten. Om verksamheten idag främst attraherar enklare aktiviteter så som avkoppling, lek och promenader är det många steg upp till att kunna driva t.ex. naturunderstödd rehabilitering. Om verksamheten däremot redan idag bedriver någon typ av rekreation



Figur 3. ALM – Affärsutvecklingstrappan visar sambandet mellan tid och ökad komplexitet i erbjudandet mot kunden. (C. Jonson).

och terapi befinner den sig högre upp på trappan. Några grundläggande frågor skall verksamheten alltid svara på innan marknadsstrategin väljs (steg 4).

- 1) Vilka resurser har vi till vårt förfogande idag?
- 2) Vart vill vi nå med vår verksamhet?
- 3) Vilka besökare kan vi bredda vårt erbjudande till och därmed även ta ytterligare ett steg upp på trappan? Har ni redan etablerade kontakter med kommun och företag kanske ni skall fokusera på dessa och utveckla er verksamhet i linje med deras behov. För att både identifiera var ni är på trappan och vilka aktörer ni bör utveckla ert samarbete med är steg 3 – *Business Model Canvas* ett bra verktyg

Steg 3 – Affärsmodell enligt *Business Model Canvas* (BMC)

För att skapa innovativa affärsmodeller i ALM-affärsmodellen används det visuella verktyget *Business Model Canvas* (BMC) vars grundkoncept är att konkurrens om kunder handlar mer om hur framgångsrik och genomtänkt din affärsmodell är snarare än om du har en bättre eller mer utvecklad produkt. BMC är ett framgångsrikt verktyg och bygger på forskningsarbete kring visuell affärsmodellering (Osterwalder & Pigneur, 2010). Digitalt arbetsmaterial finns lättillgängligt på <http://www.businessmodelgeneration.com/>. I ALM-affärsmodellen utgör BMC det tredje steget där företagarna på ett enkelt och effektivt sätt arbetar med att visualisera och beskriva sitt företags grundidé och utvecklar en starkare affärs-

modell utifrån resultat i ALM-modellens två första steg.

BMC har nio block vilka tillsammans ger en överskådlig visuell bild utformad att fungera som ett lättarbetat verktyg, där de viktigaste blocken i en affärsmodell diskuteras och tar sin form i relation till varandra. De nio blocken, värdeerbjudande, kundsegment, intäktsströmmar, distributionskanaler, kundrelationer, nyckelaktiviteter, nyckelresurser, nyckelpartners samt kostnadsstrukturen bildar en rektangulär "spelplan". Med hjälp av "spelplanen" blir det synligt hur förändringar i de olika blocken kan påverka hela affärsmodellens förmåga att bli framgångsrik. Styrkan med BMC är framförallt att det i blockmodellen blir tydligt hur avgörande det är att de nio blocken samverkar för varje kundsegments modell och att de är beroende och relaterade till varandra i en systemstruktur.

Styrkan med att ta med BMC i ALM-modellen är att modellen för varje kundsegment i ett företags affärsmodell utformas, företrädesvis med flera av företagets medarbetare involverade. Tydliga mervärden som ofta lyfts fram av företag som utvecklat sin affärsmodell med hjälp av BMC är att den canvas man arbetat med även kan användas som ett lättöverskådligt verktyg för bättre kommunikation till företagets anställda, samverkanspartners, leverantörer och kunder. Modellarbetet medför att företagarna lättare kan berätta om sin affärsidé samt förklara och beskriva företagets verksamhetslogik för investerare och olika intressenter.

Steg 4 – Val och implementering av marknadsstrategi

När företagen har identifierat sina miljöerbjudanden, tänkt ut en ny tjänst eller värden och utvecklat en ny affärsidé enligt BMC behöver de välja marknadsstrategi för att nå fram till relevanta kundsegment. Frågan står mellan den traditionella konkurrensutsatta marknaden eller att skapa ett nytt eget marknadsutrymme enligt t.ex. *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, 2005). Enligt teorin skapas en ny efterfrågan med möjligheter till en lönsam tillväxt då företaget strävar efter differentiering och låga kostnader på en ny marknad där konkurrensen är irrelevant i stället för att försöka ta större del av marknaden genom att bli bättre än konkurrenterna till lägre priser. *Blue Ocean Strategy* kan speciellt gynna landsbygdsföretag då landskapsresurser inte är till hands för de urbana företagen.

Steg 5 – Informationsforum i form av ett årligt konvent

För att presentera nya affärsidéer och kundvärden bjuder SLU in till ett konvent som vänder sig till olika regionala och kommunala intressenter vilket skapar förutsättningar för långsiktiga samarbeten och engagemang hos företagen. Konventet är tänkt som en mötesplats där nya samarbeten kan utvecklas och där företagen presenterar sina nya idéer för olika intressenter som finns i deras närområde. Konventets struktur innehåller inspirationsföreläsningar, presentationer av företagarnas erbjudande, paneldiskussion och tid för de olika aktörerna att träffas och diskutera. Steg 5 kräver en organisatör för att samla fler intressenter och denna del kommer att vidareutvecklas på SLUs nya Kompetenscentrum Företagsledning (KCF).

Slutsatser

Vid utveckling av nya verksamhetsdelar och affärsidéer baserade på landsbygdsföretagens outnyttjade landskapsresurser finns flera viktiga möjligheter och utmaningar vad gäller företagsutveckling och företagsledning. Följande utmaningar identifierades i projektet Tre Modellträdgårdar:

- att kunna ta fram en säljbar produkt med ett upplevt värde hos mottagaren/kunden som ger intäkter tillräckliga för att skapa lönsamhet i företaget
- att kunna marknadsföra upplevelsen för

rätt målgrupp

- att kunna skapa en leverans till kunden som stimulerar till merförsäljning av upp-levelser
- att kunna utveckla företagets/landskapets resurser så marknadsunderlaget kan för-stärkas
- att kunna leda och organisera sig själv och företagets personal
- att kunna motivera omgivningen till att underlätta denna typ av företagande
- att strategiskt kunna utveckla företaget till att kunna följa trender och marknad-srörelser för långsiktig hållbarhet och lönsamhet

En viktig framgångsfaktor för trovärdig-heten i affärs- och företagsutvecklingen av attraktiva landsbygdsplatser baserade på mil-jökvalitéer hänger på att stärka det professi-onella företagandet. Att möjliggöra insatser med kompetenshöjningar i företagsledning och annan företagsutveckling är av avgö-rande betydelse, speciellt i de fall det rör sig om företag med en ny inriktning där erfarenhet saknas.

ALM-affärsmodellen är tänkt som ett verktyg och stöd för landsbygdsföretagare som vill utveckla nya affärsidéer baserat på outnyttjade landskapsresurser. Denna text avser ge en översiktlig beskrivning av de fem stegen i ALM-affärsmodellen för att åskådliggöra ett systematiskt arbetssätt i sin helhet. Fullständigt underlag för modellen finns att tillgå i form av vetenskapliga ar-

tiklar och böcker och beskrivs därför inte i detta faktablad i detalj. Vår intention är att de som vill använda sig av ALM-affärsmo-dellen som arbetssätt ska kunna få professi-onellt stöd via KCF.

Kompetenscentrum Företagsledning, (KCF) är nydanande i sitt arbetssätt, som knyter samman kvalificerad forskning, utbildning och samverkan med de gröna näringarna, för att förbättra både skapande och nyttiggörande av kunskap. Genom arbetssättet är syftet ytterst att bidra till lönsamhet, utveckling och hållbar tillväxt för företag inom de gröna näringarna (<http://kcf.slu.se/pub/>).

Referenser

Bengtsson, A., 2015. From experiences of the outdoors to the design of healthcare environments. Doctoral Thesis No. 66. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae. Swedish University of Agricultural Science. Available at: <http://pub.epsilon.slu.se/12192/>

Bengtsson, A. & Grahn, P (2014). Outdoor Environments in Healthcare Settings: A Quality Evaluation Tool for Use in Designing Healthcare Gardens, *Urban Forestry and Urban Greening* 13 (4), 878-891.

Chan Kim & Mauborgne, (2005) *Blue Ocean Strategy - Skapa nya marknader utan konkurrens*. Liber.

Osterwalder & Pigneur (2010). *Business Model Generation*, Wiley.



Länsstyrelsen
Skåne



Europeiska jordbruksfonden för
landsbygdsutveckling: Europa
investerar i landsbygdsområden

- Projektet är finansierat av Länsstyrelsen i Skåne län (www.lansstyrelsen.se/skane).
- Projektledare Cecil Konijnendijk van den Bosch, Inst. för landskapsarkitektur, planering och förvaltning (LAPF).
Projektkoordinator: Anna María Pálsdóttir, Inst. för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi (AEM).
- Tack till Susanna Lundqvist och Håkan Sandin, Omvärld Alnarp, initiativtagare till projektet Tre Modellträdgårdar.
- Stort Tack till våra deltagande aktörer i projektet: Niclas Erwall och Lovisa Broms, Flyinge AB; Jens Olsson & Georg Grundsten, Hovdala slott; Benedicte Cappelen, Fogdarpsdal, Titti Olsson, Movium, SLU; Thomas Björklund, SLU Holding, AB; Karin Hammarlund Kramer, Ramböll AB; Anders Åkesson, Region Skåne; Eva-Marie Rellman, LRF; Håkan Jönsson, Lunds Universitet och Håkan Rasmusson, Värpinge Grön LivsCultur. Karin Sunde Persson; Sara Kyrö Wissler; Susanna Engberg; Ammi Lindgren och Håkan Schroeder, SLU.
- Stort Tack till alla våra deltagare på Flyinge konvent den 9 februari, 2015.
- På <http://epsilon.slu.se> kan detta faktablad hämtas elektroniskt.