

Mervärden som konkurrensmedel – affärsmodeller och kompetenser för framgångsrika mervärdesstrategier



- Mervärden i jordbruket kan komma från produktens utformning, hur den produceras, genom identitet, men också att den har inslag av tjänster och upplevelser.
- En framgångsrik mervärdesstrategi kräver uthållighet, strategiskt fokus och starka och nära kundrelationer.
- Studien identifierar följande områden där kompetenser behöver stärkas: marknad och marknadsföring, ekonomistyrning, ledarskap och organisation, produktutveckling, strategisk utveckling men också produktionens effektivitet och ekonomistyrning.

Syftet med denna rapport är att undersöka hur svenska jordbruksföretag kan arbeta med mervärden och hur det kan påverka deras lönsamhet och konkurrenskraft i positiv riktning. Rapporten beskriver vilka kompetenser som behövs för att lyckas med mervärdesstrategier och identifierar vilka kompetenshöjande åtgärder som skulle kunna göra att fler svenska företag kan öka sin lönsamhet med hjälp av mervärden.

Rapporten ingår i projektet kompetens för konkurrenskraft och ska bidra till att skapa underlag för effektiva kompetensutvecklingsåtgärder inom landsbygdsprogrammet 2014-2020. Rapporten är skriven av SLU på uppdrag av Jordbruksverket.

Fredrik Fernqvist
Ove Karlsson
Vira Sadovska

Fotografier på omslaget kommer från SLU:s bilddatabank:
Sex nyfikna mjölkkraskalvar: Mårten Svensson
Herefordboskap: Viktor Wrangle, SLU
Smågrisar: Jenny Sverrnås-Gillner, SLU

Sammanfattning

Denna rapport handlar om hur svenska jordbruksföretag kan arbeta med mervärden och hur det kan påverka deras lönsamhet och konkurrenskraft. Rapporten beskriver vilka kompetenser som behövs för att lyckas med mervärdesstrategier och identifierar vilka kompetenshöjande åtgärder som skulle kunna göra att fler svenska företag kan öka sin lönsamhet med hjälp av mervärden.

En mångfald av mervärden finns att arbeta med

Rapporten visar att det finns många olika sätt att skapa mervärden på. Det kan vara förändringar i produkternas utformning, produktionssätt eller identitet. Ytterligare en dimension handlar om relationen mellan producent och kund. Den kan stärkas genom nya distributionskanaler, nya kommunikationsvägar, eller genom att anpassa produktionen efter kundernas behov. Mervärdena förekommer sällan enskilt, utan oftast som flera egenskaper tillsammans.

Mervärdesstrategier

Studien visar att företag kan ha olika mervärdesstrategier. Dessa återspeglas genom olika aktiviteter i företagets affärsmodeller. Affärsmodellerna täcker in hur företaget arbetar på kund- respektive produktionssidan, och hur värdeerbjudandet gentemot kund ser ut.

Framgångsrika mervärdesstrategier kännetecknas av att företaget:

- har funnit en särskild del av marknaden där det finns en begränsad konkurrens.
- fokuserar på ett eller några kundsegment och distributionskanaler
- håller en hög kvalitet på produkterna
- har effektiva produktionsprocesser, god organisations- och ledningsförmåga
- har goda väl fungerande samarbeten med andra aktörer
- har kunskap om marknaden och om marknadsföring
- har starka och nära relationer med sina kunder
- har en stark identitet och ett varumärke som är fyllt av positiva värden
- har förmågan att vara uthålligt för att kunna ställa om verksamheten

Kompetensutvecklande åtgärder

Kompetenser och förmågor inom företagsledning, organisation och strategiskt fokus; resurser som tillgång till kompetent personal och fysiska resurser; marknads- och marknadsföringskunskap, samt förmåga att på ett effektivt sätt omvandla insatser till färdiga produkter behövs. Generellt har företagen goda kunskaper i produktionen, men efterfrågar större kunskap inom företagsledning och organisation, samt inom området marknad och marknadsföring. Avslutningsvis ger rapporten förslag på kompetensutvecklande åtgärder som kan stärka jordbruksföretag att arbeta med mervärdesstrategier för ökad konkurrenskraft. Dessa omfattar kompetenshöjning inom områdena marknad och marknadsföring, produktutveckling och innovationer, ekonomi, ledarskap, medarbetarskap och organisation, produktionsprocesser och –management, strategisk utveckling. Förslag ges också till inspirationsaktiviteter, nätverksbyggande och kompetensscanning.

Summary

This report describes how Swedish agricultural firms may work with value adding as a strategy, and how it might affect their profitability and competitiveness. It discusses what competencies are needed to succeed with value adding strategies and identifies what particular measures in improving the industry's competencies could be taken to help agricultural firms to increase profitability and competitiveness with added value.

A variety of value adding activities

The report shows several different ways to work with added value, including changes in product properties, production methods, changes in identity of the products. There is also a dimension that regards the relationship between producer and customer through, for example, alternative distribution channels, of communication, or to adjust production to customer needs. Different types of added values are often combined.. implying that there is rarely only one single added value offered to the consumer.

Value adding strategies

Firms may have different value adding strategies. These are reflected in the firms' business models, which covers aspects on both the customer and the production side and the configuration of the value offer towards customers.

Successful value adding strategies are characterized by that the firm:

- has identified a particular part of the market (a niche) with low competition
- ocuses on one or few customer segments and/or distribution channels
- keeps a high product quality
- has effective production processes, good organisational and managerial competencies
- has well developed collaborations with other actors
- has market and marketing knowledge
- has strong relations with their customers
- has a strong identity and a brand that is associated with positive values
- has persistence in the process to adapt to a value adding strategy

Firms do not need all these conditions fulfilled to be successful from a profitability perspective, but they are vital pre-requisites for the success.

Activities to strengthen competencies in agricultural firms

Competencies and capabilities in management, organisation and strategic focus is important to implement a successful value adding strategy. So are resources such as access to competent co-workers and physical resources, market and marketing knowledge, and the capability to, in an effective way, transform inputs into outputs.

Generally, the firms in the study have very good knowledge in production, but request increased knowledge in management and organisation, as well as within market and marketing. Recommendations of measures on how to increase competencies on working with value adding strategies in agricultural firms are suggested. These comprises competence development within the areas of market and marketing, product development and innovation, accounting, organisation and leadership, production processes and management, and strategic development. Activities for inspiration, network and scanning of competencies are also suggested.

Innehåll

1	Mervärden som konkurrensmedel	11
1.1	Syfte och frågeställningar	11
1.2	Hur besvaras frågorna?	11
1.3	Avgränsningar	12
1.4	Centrala begrepp.....	13
1.4.1	Vad är ett mervärde?.....	13
1.4.2	Vad innebär lönsamhet?.....	14
1.4.3	Vad innebär konkurrenskraft?	15
1.4.4	Mervärde som strategi för konkurrenskraft.....	15
2	Affärsmodellen som verktyg för att förstå mervärdesstrategier ...	17
2.1	Affärsmodellen som utgångspunkt.....	17
2.2	Ett tjänstedominerat synsätt.....	18
2.3	Kompetenser för att kunna genomföra affärsmodellen	19
2.4	Analysmodell i fallstudierna	19
3	Mervärde i lantbruket.....	20
3.1	Mervärden på produktionssidan	20
3.1.1	Förändringar av den fysiska produkten	20
3.1.2	Mervärden från ändringar i produktionen.....	21
3.1.3	Samarbeten med partners för att skapa mervärden.....	23
3.2	Mervärden på kundsidan	23
3.2.1	Produktidentitet	23
3.2.2	Distributionskanalens betydelse	26
4	Studiens genomförande	27
4.1	Fallstudiemetodik.....	27
4.2	Val av företag	28
4.3	Analysunderlag	29
5	Analys av fallstudieföretagen	30
5.1	Vilka mervärden har företagen och produkterna?.....	30
5.1.1	Tranåslund, Skåne	30
5.1.2	Ejmunds gård, Gotland	34
5.1.3	Källsjö mejeri, Halland	38
5.1.4	Viskadalens gårdsglass, Halland	41
5.1.5	Gården i Långsjön, Ångermanland.....	45
5.1.6	Annelövsgrisen, Skåne	49
5.2	Vilka strategier används för att öka lönsamheten med hjälp av mervärden?	52
5.2.1	Tranåslund	52
5.2.2	Ejmunds gård.....	52
5.2.3	Källsjö mejeri.....	53
5.2.4	Viskadalens Gårdsglass	54
5.2.5	Gården i Långsjön	54
5.2.6	Annelövsgrisen	55
5.3	Mervärdenas betydelse för framgångsrika strategier	55
5.3.1	Sammanställning av mervärdena i studien.....	55

5.3.2	Strategier för att öka lönsamheten med hjälp av mervärden.....	57
5.3.3	Förutsättningar för att strategierna ska leda till ökad lönsamhet	58
5.3.4	Kompetenser som förutsättning för konkurrenskraft.....	59
6	Diskussion.....	60
6.1	Dynamik - affärsmodellen i olika utvecklingsstadier	60
6.2	Vikten av företagsledning och strategiskt fokus	61
6.3	Nära relationer med kunden och korta distributionsvägar	62
6.4	Värde skapas gemensamt, både i produktionen och på kundsidan.....	63
6.5	Produktionskostnaderna måste fortfarande vara i fokus.....	63
6.6	Mångfald av mervärden.....	64
6.7	Vilken kompetensutveckling behövs för ökad konkurrenskraft?	65
7	Slutsatser.....	67
7.1	En mångfald av mervärden att arbeta med.....	67
7.2	Värde skapas gemensamt i relationer.....	67
7.3	Strategier för framgång kan se olika ut.....	67
7.4	Större andel av mervärdes fångas genom nära kontakter med konsumenten. 67	
7.5	Produktionskostnaderna måste fortfarande vara i fokus.....	68
7.6	Aktiv företagsledning och strategiskt fokus är en förutsättning för framgång. 68	
7.7	Kompetenser i företagsledning och marknad kan stärka lantbrukets företag.. 68	
7.8	Det tar tid att utveckla ett mervärdeskoncept och anpassa verksamheten.....	69
8	Åtgärdsförslag för kompetensutveckling	70
8.1	Marknad och marknadsföring	71
8.2	Produktutveckling och innovationer	71
8.3	Ekonomi.....	72
8.4	Ledarskap, medarbetarskap, organisation.....	72
8.5	Produktionsprocesser och -management.....	72
8.6	Strategisk utveckling.....	73
8.7	Inspirationsaktiviteter.....	73
8.8	Nätverksbyggande.....	73
8.9	Kompetensscanning	73
9	Avslutande kommentar	74
10	Referenser	75
11	Bilaga 1 – Beskrivning av fallföretagen	79
11.1	Tranåslund, Skåne	80
11.2	Ejmunds gård, Gotland.....	84
11.3	Källsjö mejeri, Halland	88
11.4	Viskadalens gårdsglass, Halland.....	92
11.5	Gården i Långsjön, Ångermanland	96
11.6	Annelövsgrisen AB, Skåne.....	100
12	Bilaga 2 – Material till fallstudierna	103
13	Bilaga 3 – Intervjuguide.....	105
	Publikationer inom samma område.....	111

1 Mervärden som konkurrensmedel

Denna rapport är framtagen på uppdrag av Jordbruksverket som vill öka kunskapen om hur svenska jordbruksföretag arbetar med mervärden och hur produkternas mervärden konkret påverkar lönsamheten. Utredningen ska belysa hur svenska jordbruksföretag använder produkternas mervärden för att öka företagets konkurrenskraft och lönsamhet. Uppdraget är en del av genomförandet av det svenska landsbygdsprogrammet 2014–2020 och kunskapen ska användas i arbetet med kompetensutvecklingsåtgärder i landsbygdsprogrammet.

1.1 Syfte och frågeställningar

Denna rapport syftar till att öka kunskapen om hur svenska jordbruksföretag arbetar med mervärden och hur produkternas mervärden konkret påverkar lönsamheten och företagets konkurrenskraft. Vidare syftar rapporten till att identifiera vilka kompetenshöjande åtgärder som skulle kunna göra att fler svenska företag kan öka sin lönsamhet med hjälp av mervärden.

I rapporten besvaras följande frågor:

1. Hur har svenska företag inom kött- och mejeriproduktion med och utan egen förädling utnyttjat sina mervärden?
 - a) Vilka mervärden har företaget och produkterna?
 - b) Vilka strategier används för att öka företagets lönsamhet med hjälp av mervärden?
2. Vilka förutsättningar bör vara uppfyllda för att strategierna ska leda till ökad lönsamhet?
3. Vilka kompetensutvecklingsaktiviteter kan möjliggöra att fler företag ökar sin lönsamhet med hjälp av mervärden?

Rapporten bygger på fallstudier av sex olika företag med kött- eller mjölkproduktion. Fallstudierna omfattar både framgångsrika och mindre framgångsrika företag som använt sig av mervärden.

1.2 Hur besvaras frågorna?

För att besvara de frågor som ställts bygger denna rapport på flera delar som följer nedanstående disposition:

Affärsmodellen (kapitel 2)

Affärsmodellen är centralt i rapporten och fallstudierna knyter an till denna. Affärsmodell-tänkandet bygger på att ett företag måste utforma ett unikt värdeerbjudande att rikta mot sina kunder genom valda kanaler och bygga relationer med dem, och att företaget måste samordna sina aktiviteter i produktionen för att kunna skapa dessa värdeerbjudanden. Kopplat till försäljning och produktion finns intäkter och kostnader som avgör om företaget är lönsamt eller inte. För att kunna genomföra aktiviteterna beskrivs också olika kategorier av kompetenser som behövs. Affärsmodellen som koncept, beskrivs i nästa avsnitt, liksom analysmodellen för tolkningen av fallstudierna.

Litteratursammanställning (kapitel 3)

Med affärsmodellen som utgångspunkt följer en litteratursammanställning över forskning som beskriver olika sätt att arbeta med mervärden i lantbruket. Litteratursammanställningar visar på tidigare lärdomar kring mervärdesstrategier för ökad lönsamhet och konkurrenskraft. Litteraturstudien kan stärka slutsatserna från fallstudierna i rapporten och visa på kunskapsluckor där ytterligare studier kan behövas för ökad förståelse kring frågorna.

Fallstudie som metod (kapitel 4)

Huvudfrågan för rapporten är hur svenska företag inom kött- och mejeriproduktion med och utan egen förädling utnyttjat sina mervärden, vilka mervärden de arbetar med och vilka strategier som varit framgångsrika och vilka förutsättningar som bör vara uppfyllda för att strategierna ska leda till ökad lönsamhet. I detta avsnitt beskrivs hur fallstudier har använts som metod för att få svar på frågorna och vilket material som ingår i fallstudierna. Här beskrivs också vilka företag som ingår i fallstudierna och hur de valts ut.

Analys av fallstudierna(kapitel 5)

I avsnittet presenteras analysen av fallföretagen i enlighet med den analysmodell som bygger på affärsmodelltänkandet. Mer fullständiga beskrivningar av fallstudierna ges i Bilaga 1.

Diskussion (kapitel 6)

I diskussionsavsnittet tolkas och förs resonemang om resultaten från fallstudierna. I diskussionen görs återkopplingar till affärsmodellstänkandet som presenterades i det andra kapitlet och litteraturstudien från det tredje kapitlet. Diskussionen leder fram till de slutsatser som presenteras i det efterföljande kapitlet.

Slutsatser (kapitel 7)

I avsnittet diskuteras resultaten som presenteras i analysavsnittet och leder fram till svar på frågeställningarna som ställts. Avslutningsvis läggs ett antal slutsatser fram.

Åtgärdsförslag för kompetensutveckling (kapitel 8)

Baserat på observationerna i studien och den efterföljande diskussionen och slutsatserna presenteras ett antal åtgärdsförslag för kompetensutveckling för företag som arbetar eller planerar att arbeta med mervärdesstrategier. Avsnittet börjar med en generell text om vilken form sådana aktiviteter kan ta och följs av förslag på områden där kompetenshöjande insatserkompetenshöjning och utvecklingsinsatserutveckling bör inriktas mot.

1.3 Avgränsningar

Studien omfattar enbart företag inom mjölk och kött (nöt och svin) och inte växtproduktion i lantbruket och trädgårdsektorn.

Studien inkluderar ingen analys av skillnaden mellan företag som har konventionell och ekologisk produktion. Det är väl studerat att ekologiskt är ett mervärde och att det genererar ett högre försäljningspris, se exempelvis Tzouramani med flera (2011),

Crowder och Reganold (2015) och LRF konsult (2017). Denna rapport fokuserar på andra sätt att arbeta med mervärden än specifikt ekologisk produktion, men i litteratursammanställningen i kapitel 3 ges ändå en kort beskrivning av ekologiskt som mervärde.

Fallstudierna utgör en ögonblicksbild av företagets verksamhet och arbete med mervärden. Det är ingen studie över tid, varför studien inte kan dra slutsatser om hur arbete och strategier förändras med tiden. Företagen i studien befinner sig dock i olika utvecklingsstadier i sitt mervärdesarbete, vilket beskrivs i analysdelen. Det är dock viktigt att understryka att studien omfattar företag som valt att satsa på sina mervärden och uthålligt fortsatt att arbeta med dem under längre en period

En ambition har varit att utifrån definitionerna av ”framgångsrikt företag”, som beskrivs i kapitel 1.4.2 nedan, välja både företag som uppfyller kriterierna och de som inte gjort det. När företagets bokslut har studerats i detalj har det inte varit möjligt att göra rena produktkalkyler, utan resultatet har fått delas in i verksamhetsgrenar. Denna typ av analys har inte förekommit tidigare i företagen i någon större utsträckning än där verksamheter ligger i olika bolag. Generaliserade antaganden har fått göras för att kunna fördela resultaten till sista raden. Det kan givetvis diskuteras om rätt fördelningsnycklar är använda, och om det är rätt resultat på verksamhetsgrenarna. Men projektet ansåg att det var värdefullt att göra den analysen

Flera av företagen har heller inte arbetat så många år med sina mervärdesprodukter, vilket har gjort att resultaten skiljer sig mycket mellan åren. Anledningen till detta är att företagen arbetar med nya aktiviteter och arbetar upp rutiner för att få dem att fungera och därigenom ”trimmar verksamheten”. Generationsskiften, förändringar i ägarförhållanden, eller oförutsedda händelser har också stor inverkan på boksluten, vilket i sådana fall diskuteras i rapporten. Analysen av fallstudierna har därför fått ta större hänsyn till om företaget går åt rätt håll (i positiv riktning försäljnings- och lönsamhetsmässigt), snarare än utgå från bedömningen av om de faller inom kriterierna för ett lönsamt företag.

De intervjuade i fallföretagen har givits möjlighet att på förhand läsa igenom beskrivningen av dem och rapporten i sin helhet för att kunna justera för eventuella felskrivningar eller feltolkningar. Information som kan vara affärsmässigt känslig för företagen, integritetskränkande eller känslig för personer verksamma i företagen har utslutits i texten. Företagen och de intervjuade personerna i studien har medgivit deras namn anges i rapporten och de har fått möjlighet till anonymisering om de önskat det.

1.4 Centrala begrepp

1.4.1 Vad är ett mervärde?

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

I Jordbruksverkets Rapport 2005:3 *”Merkostnader och mervärden i svenskt jordbruk”* definieras mervärden med exemplet *”en realiserad högre betalningsvilja för svenska produkter kontra importerade, eller för ekologisk produktion kontra konventionell produktion”*. Det vill säga, mervärden innebär en realiserad (faktiskt) högre betalningsvilja.

USA:s jordbruksdepartement/jordbruksdepartement, USDA (2015), Coltrain et al. (2000), Ernst och Woods (2011) och Woods et al. (2013) definierar tre olika typer av mervärden:

- En förändring av de fysiska egenskaperna eller produktens utformning (exempelvis genom att förädla mjölk till yoghurt, eller att mala vetekärnor till mjöl, d.v.s. en vidareförädling av produkten).
- En förändring i produktionen som på något sätt ökar värdet i primärproduktionsled (exempelvis naturbeteskött, ekologisk produktion, ändrad utfodring maj-skyckling, traditionella hantverksmetoder).
- En förändring av primärproduktens (bulkvarans) eller produktens identitet på ett sätt som resulterar i ett ökat värde (exempelvis en identitet kopplat till lokal produktion, ett varumärke).

Vad som ur konsumentens perspektiv uppfattas som mervärde varierar beroende på olika värderingar och attityder till olika egenskaper. Hoolbrook (1999) kategoriserade värde i åtta olika kategorier kopplade till effektivitet och funktion, kvalitet, status, anseende/respekt, nöje/njutning, estetik/skönhet, etik och andlighet. Men hur värden uppfattas beror i hög grad också på situation, sociala sammanhang, upplevelser och kunskap.

1.4.2 Vad innebär lönsamhet?

Det finns två sätt att förbättra resultatet på i ett företag. Det ena är att minska kostnaderna, det andra är att öka intäkterna. Att öka intäkterna är ingen garanti för högre lönsamhet, eftersom kostnaderna också kan öka. Det är alltid av yttersta vikt att kunna påverka både intäkter och kostnader och tänka i termer av produktivitet och effektivitet, även om man arbetar med mervärden. När man arbetar med mervärden så är det tydligare att man har ett unikt värdeerbjudande, och då ska produktions- och tjänsteprocesserna som leder till detta unika värdeerbjudande ske på effektivast tänkbara sätt.

Lönsamhet kan mätas på olika sätt, vanligast innebär olika lönsamhetsmått att resultat relateras till försäljning eller till olika resursinsatser (exempelvis investerat kapital) (Holmström, 2005).

Vinst/förlust är det resultat som uppstår då man tagit summan av alla intäkter minskat med samtliga kostnader. Vinst anger ett positivt utfall och kan bidra till att företaget kan konsolidera (stabilisera och förstärka) rörelsen. Förlust innebär att företaget måste finansiera ett underskott och det leder till att skulderna ökar. Många lantbruksföretag bedrivs som enskild firma och i resultatet för firman ska även ägarens lön (eller privatuttag) samt motsvarande skatt finnas med som en kostnadspost. I ett aktieföretag är ofta ägarlönen med i företagets lönekostnader. För att räkna ut vinst- eller förlustmarginal så delas resultat med den totala omsättningen.

Räntabilitet eller avkastning visar resultatet i förhållande till de kapitalresurser som satsats i företaget. Förräntning på investerat kapital (bokfört värde) är ett vanligt sätt att mäta detta på, det vill säga resultat/totala tillgångar (balansomslutning). Formeln för räntabilitet på investerat kapital bygger på följande: Man tar resultatet på sista raden (vinst eller förlust) och ökar resultatet med räntekostnaderna. Detta delar man sedan med investerat kapital (som oftast motsvaras av summa tillgångar till bokfört värde). Resultatet blir en procentsats som talar om vilken räntebetalningsförmåga man

har på investerat kapital. Procentsatsen kan jämföras med en ränta på exempelvis ett bankkonto.

I studien används några trösklar för att bedöma om företagen är framgångsrika utifrån lönsamhet eller tillväxt. Dessa är:

- a) Positiv vinstmarginal på minst 5 procent (resultat efter inklusive ägarlön och skatt delat med omsättning). Snitt i övrig näringsverksamhet ligger på 7 procent (SCB, 2015)¹.
- b) Förräntning (avkastning) på totalt kapital (Rt) (bokfört värde) ska vara över 5%. Snitt i övrig näringsverksamhet ligger på ca 7,5 % (SCB, 2015)².
- c) Haft en positiv utveckling på sin försäljning av mervärdesprodukter baserat på omsättning, försäljningssiffror.

Om företaget inte faller inom dessa kriterier ska företaget kunna bedömas vända sin trend genom bland annat rätt kompetensutveckling.

1.4.3 Vad innebär konkurrenskraft?

En allmän definition av konkurrenskraft är: *”ett företags, en bransch eller hela ekonomins förmåga att klara sig i konkurrensen mot andra, verksamma på samma nivå”*³.

Konkurrenskraft är ett relativt begrepp. Det används för att beskriva ett företags eller en branschs förmåga att konkurrera på marknaden. Företagets konkurrenskraft kan bedömas utifrån olika perspektiv (regionalt, nationellt eller internationellt), och avse kort eller lång sikt. Ett företags konkurrenskraft påverkas både av hur effektivt företaget är i sina processer och de förutsättningar som finns i företagets omgivning (institutioner, skattesystem, utbildning, infrastruktur, med mera) (Tillväxtverket, 2014).

I Jordbruksverkets rapport 2015:11 ”Strategier för konkurrenskraft” definieras konkurrenskraft som *”företagets kontinuerliga förmåga att hantera förutsättningar på ett sätt som möter kundernas efterfrågan med långsiktig lönsamhet”*.

Enkelt uttryckt innebär konkurrenskraft ett företags överlevnadsförmåga på den marknad där det verkar.

1.4.4 Mervärde som strategi för konkurrenskraft

Det finns olika typer av definitioner av vad strategi innebär för ett företag.

Chandler (1962) menar att strategi är fastställandet av företagets långsiktiga mål och att bestämma vilka aktiviteter och resurser som är nödvändiga för att nå dessa mål. Porter (1991) hävdar att en konkurrensmässig strategi handlar om att vara annorlunda än andra, det vill säga välja att göra aktiviteter på ett särskiljande sätt för att leverera ett unikt värde. Mintzberg (1987) menade att en strategi kan ses i efterhand som en ström av beslut, eller mönster av handlingar. Johnson med flera (2010) antyder att strategi är en organisations långsiktiga riktning, och att alla aktiviteter i företaget måste stödja denna riktning.

¹ SCB: Hämtad från <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-struktur/foretagens-ekonomi/pong/tabell-och-diagram/nyckeltal/rorelsemarginal-rorelseresultat-efter-avskrivningar-i-procent-av-omsattningen-for-industri--resp-tjanstforetag-20002015/> (hämtad 2017-05-08)

² RT: Avkastning på totalt kapital (rörelseresultat och finansiella intäkter i procent av tillgångar), för industri- resp. tjänsteföretag, 2000–2015. Källa SCB: <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-struktur/foretagens-ekonomi/pong/tabell-och-diagram/nyckeltal/avkastning-pa-totalt-kapital-rorelseresultat-och-finansiella-intakter-i-procent-av-tillgangar-for-industri--resp-tjanstforetag-20002015/> (hämtad 2017-05-08)

³ <https://www.ekolex.se/definition/konkurrenskraft> (hämtad 2018-02-14)

Mervärde kan vara en del av en företagsstrategi. En mervärdesstrategi handlar om att få ett större värde för sina produkter, samtidigt som det är en strategisk positionering i förhållande till konkurrenter, för att nå särskilda kunder. En unik uppsättning av aktiviteter och utformning av produkten gör att företaget kan nå en särskild del av marknaden där konkurrensen är mindre och det är möjligt att ta ut ett högre pris, en så kallad "sweet spot"¹. Detta synsätt beskrivs mer i detalj i rapporten "Strategier för konkurrenskraft" (Jordbruksverkets rapport 2015:11). Att arbeta med mervärden som strategi kan substantiellt öka intäkterna för samma volym försålda enheter av en produkt.

Det är dock viktigt att poängtera att det fortsatt är nödvändigt att ha kontroll både över värdeflödet och produktionsekonomin, därför tillkommer ofta en del i strategin som handlar om produktionen. Enligt Jordbruksverkets rapport 2016:14 "Konkurrenskraften i svenska gårdar – En jämförelse av lönsamhet och produktivitet bland svenska jordbruksföretag", har gårdar med en positiv förändring av lönsamhet generellt ökat sin produktivitet, vilket är relaterat till högre teknisk effektivitet och en bättre fördelning av produktionsfaktorer, medan motsatsen gäller för de med försämrad lönsamhet.

För att mervärdet ska leda till ökade intäkter för företaget måste ytterligare ett antal faktorer hanteras. "Att fånga mervärdet" är en viktig dimension i en mervärdesstrategi och måste också synas i företagets affärsmodell. Det vill säga, får företaget del av det mervärde som företaget har skapat och som konsumenten är villig att betala för? Lu och Dudensing (2015) pekar på att det finns ett antal sätt för lantbruksföretag att få en större andel av mervärdet:

- Genom att sälja på andra platser eller genom andra säljkanaler (t.ex. specialbutiker, restauranger, Internet) och skapa en närmare kontakt mellan lantbrukare och konsumenter (t.ex. genom gårdsbutik, egen leverans, bondens egna marknad).
- Göra produkterna tillgängliga vid andra tidpunkter (t.ex genom att kunna sälja produkterna året runt, vid en annan tidpunkt på året, en annan tid på dygnet)
- Genom att ta över andra led i värdekedjan (som exempelvis grossist, livsmedelsförädling eller handelsfunktion) eller hoppa över led som annars skulle ha tagit en stor del av mervärdet.

I Jordbruksverkets rapport 2008:5 "Mervärden för svenskt kött" dras slutsatsen att konsumenterna "*betalar för svenska mervärden, men [att] dessa betalningar [inte går] till producenterna*". Förklaringen antas bero på en kombination av bristande konkurrens i detaljhandeln och svag effektivitet i förädlingsledet. I Rapport 2015:11 "Strategier för konkurrenskraft – Spelar strategierna någon roll för jordbruks och –trädgårdsföretag" är en slutsats att mer av mervärdet kan fångas av lantbruket om det kan ta marginaler från kunder och leverantörer. Intäkterna kan öka genom att företags andel av värdekedjan blir större och därmed kan ta större del av mellanledens lönsamhetsmarginaler. Det innebär att företagen kan ta över aktiviteter som görs av andra aktörer och integrera i sin egen verksamhet för att få del av marginalerna. Det kan handla om att ta över förädlingsledet i egen regi, eller att på egen hand eller genom alternativa säljkanaler, distribuera produkterna till slutkonsumenten.

¹ Se Jordbruksverkets rapport "Konkurrenskraften i svenska gårdar – En jämförelse av lönsamhet och produktivitet bland svenska jordbruksföretag (2005-2013)" (Rapport 2016:14)

2 Affärsmodellen som verktyg för att förstå mervärdesstrategier

I detta avsnitt beskrivs en modell för analys av mervärdesaktiviteter och dess effekter på lönsamhet och konkurrenskraft. Avsnittet beskriver också vikten av rätt kompetenser för att kunna genomföra en mervärdesstrategi. Avsnittet avslutas med en analysmodell för fallstudierna.

2.1 Affärsmodellen som utgångspunkt

Affärsmodeller binder samman de olika kärnkomponenterna i ett företag och hjälper till att förstå hur de fungerar, samtidigt som de kan användas för att analysera hur intäkter kan skapas. En affärsmodell kan fånga in hur värde skapas genom företagets processer. Alla företag har i regel en affärsmodell, även om den inte alltid är helt uttalad (Chesbrough, 2006; Teece, 2010). Affärsmodellen som koncept kan jämföras med en metod för att genomföra ett företags strategi. Strategin finns på så sätt ”inskriven” i en affärsmodell.

För att identifiera och kartlägga mervärdeskapande aktiviteter i fallföretagen används i denna studie affärsmodellen *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2004) som en utgångspunkt i analysen. Modellen åskådliggör och tydliggör de viktigaste aktiviteterna i företag (Nenonen och Storbacka, 2010). Centralt är att förstå vilka aktiviteter eller ”byggstenar” som används för att ta fram ett värdeerbjudande som kan skapa värde för kunder, och därmed också för företaget (Demil och Lecocq, 2010). Angreppssättet innebär en värdebaserad analys där utgångspunkten är kundens upplevda värde.

I mitten av affärsmodellen (se Figur 1) finns ett värdeerbjudande, det vill säga en uppsättning av egenskaper som produkten har när den når kunden. Det kan handla om den fysiska produkten i sig, men också mer icke-fysiska egenskaper som image, varumärke och ”storytelling”.

Värdeerbjudandet riktar sig mot en kund (kundsegment) och går genom en distributionskanal för att nå kunden. Med kunderna utvecklas en relation. Denna del av modellen kallas för ”kundsidan”.

För att skapa värdeerbjudandet behövs nyckelresurser, nyckelaktiviteter och eventuella partners för till exempel insatsvaror eller andra typer av aktiviteter. Detta kallas för ”produktionssidan” i affärsmodellen.

Värdeskapandet omsätts i ett intäktsflöde när produkter säljs. Kopplat till produktionssidan finns ett kostnadsflöde. Lönsamhet beror av om intäkterna är större än kostnaderna. På längre sikt definieras konkurrenskraften av att man kan bibehålla lönsamheten över tid.

"Produktionssidan" – Nyckelaktiviteter – Nyckelresurser – Partners	Värdeerbjudande	"Kundsidan"
Kostnadsstruktur		Intäcksströmmar

Figur 1. En schematisk bild över affärsmodellen. Värdeerbjudandet är den uppsättning egenskaper som gör produkten unik. Det kan påverkas av aktiviteter både på produktions- och kundsidan. Kopplat till företagets aktiviteter finns ett intäcks- och kostnadsflöde. Bilden baseras på Business Model Canvas (Osterwalder, 2010).

2.2 Ett tjänstedominerat synsätt

Perspektivet där värde skapas med kunden i fokus har i allt större utsträckning kommit att präglade forskning kring tjänsteföretag (Edvardsson et al., 2005). Från den tjänstedominerade logiken kan vi lägga till ytterligare en dimension i värdeskapandet, att det sker genom utbyten mellan olika sammansättningar av aktörer. Värdeskapandet är en interaktion mellan företag och kund och de aktörer som är involverade både i försäljnings- och produktionsled. Kundsidan i affärsmodellen kan med detta synsätt istället kallas för ett "gemensamt värdeskapande". På motsvarande sätt innebär aktiviteter på produktionsidan att olika resurser kombineras för att skapa värdeerbjudandet. Produktsidan motsvaras av "resursintegrering" med ett tjänstedominerat synsätt.

Den centrala idén med tjänstebaserad logik är att allt marknadsutbyte kan betraktas som ett utbyte av tjänster, även om fysiska produkter är inblandade (Vargo och Lusch, 2004). Tjänstefokus leder till en ökad uppmärksamhet mot processer, mönster och fördelar med ett utbyte, snarare än på producerade enheter som utbyts (det vill säga varor). Detta innebär att värde skapas i nätverk där olika resurser utbyts mellan flera aktörer, det vill säga att värde skapas av flera aktörer tillsammans (Vargo och Akaka, 2009; Vargo och Lusch, 2008).

I Figur 2 visas hur ett värdebaserat synsätt kan kombineras affärsmodellen i Figur 1.

"Produktionssidan" Resursintegrering – Nyckelaktiviteter/ resursmobilisering, utveckling – Nyckelresurser – Partners/ partner- och kundresurser	Värdeerbjudande	"Kundsidan" Gemensamt värdeskapande – Kundsegment/ sammanhang – Kundrelationer/ plattformar för engagemang – Kanaler/ gemensamt skapande
Kostnadsstruktur		Intäcksströmmar

Figur 2. Affärsmodellen kombinerat med ett tjänstedominerat synsätt, där värde skapas gemensamt med aktörer/partners/kunder både på produktions- och kundsidan.

2.3 Kompetenser för att kunna genomföra affärsmodellen

Konkurrensfördelar kan uppkomma för att det finns särskilda kompetenser och kunskaper i ett företag som ger det en fördelaktig marknadsposition (Barney 1986a, b). Detta innebär att företagsspecifika kompetenser är viktiga strategiska tillgångar som ger ett företag en fördel gentemot sina konkurrenter.

Lado med flera (1992) beskriver fyra huvudsakliga former av avgörande kompetenser eller förmågor i företag:

- Företagsledning och organisationsförmåga, strategiskt fokus
- Resursbaserade förmågor (tillgång till kompetent personal och fysiska resurser)
- Marknadskompetenser (marknadsföring, rykte, varumärke, återförsäljarnätverk)
- Förmåga att omvandla insatser till färdiga produkter (teknisk kompetens, produktionskompetens)

Dessa kompetenser och deras länkar till varandra är värdefulla för företaget och leder till unika konkurrensfördelar

2.4 Analysmodell i fallstudierna

För att analysera fallstudierna i denna rapport sammanförs de tre perspektiv som beskrivits ovan: affärsmodellen, det tjänstedominerade synsättet, och kompetensperspektivet.

De huvudsakliga frågeställningarna kan besvaras genom att koppla ihop mervärdeskapande aktiviteter i fallföretagen både på produktionssidan och kundsidan, kombinera dem med ett tjänstedominerat synsätt (att alla företag egentligen arbetar med tjänster, även om det är en fysisk produkt) och lägga till olika kompetensperspektiv som behövs för att uppnå en hållbar konkurrensfördel. Affärsmodellens delar som den utförs av företaget i sina aktiviteter, med ett tjänstedominerat synsätt och resurser i form av kompetenser kan ses återspegla företagets strategi. Detta åskådliggörs i Figur 3.



Figur 3. Analysmodell som kombinerar affärsmodellen, ett tjänstedominerat synsätt samt ett kompetensperspektiv.

3 Mervärde i lantbruket

Detta avsnitt är en sammanställning över litteratur som beskriver mervärden i lantbruket. Strukturen på avsnittet följer den struktur som är utgångspunkten i affärsmodellen och som presenterades i föregående kapitel - att värdeerbjudandet innehåller mervärden som kan komma från aktiviteter på antingen produktionssidan (mervärden från förändringar av den fysiska produkten, eller i produktionen) eller på kundsidan (mervärden från identitet och relation).

3.1 Mervärden på produktionssidan

Mervärden kan komma från förändringar av den fysiska produkten och av förändringar av produktionen. I vissa fall hänger de naturligt ihop, som när en förändring i produktionen också leder till en förändring av den fysiska produkten.

3.1.1 Förändringar av den fysiska produkten

Genom att förändra produkttegenskaper förändras råvaran på något sätt som gör de till en ny produkt som skiljer (differentierar) den från bulkvaran. Vanligtvis associerar man det kanske till att produkten är förädlad på något sätt, men här finns också en rad andra sätt att ändra en produkts egenskaper på. Det kan handla om förpackning, kylning, torkning, extrahering av särskilda substanser, med mera. Detta sätt att höja värdet på jordbruksprodukter kan ge högre intäkter. Det kan också skapa möjligheter genom att ge tillgång till nya marknader, hjälpa till att förlänga producentens marknadsföringssäsong och marknadsföra gårdsnamnet/varumärket.

Det finns positiva effekter på intäkterna av att skapa mervärde genom förädling och processade produkter. Om lantbruksföretag själva står för förädlingen istället för efterföljande företag i värdekedjan, kan det fånga mervärdet. Aktiviteter längs hela kedjan kan skötas av ett företag. Melton och Huffman (1995) fann att företag i nöt- och svinproduktion i USA som övertog senare steg i värdekedjan fick ökad lönsamhet och konkurrenskraft. Liknande slutsats drog också Sexton med flera (2007) som gjorde jämförande studier internationellt.

Det finns i princip ett obegränsat antal möjligheter att förändra produkttegenskaper på, inklusive sätt att vidareförädla lantbruksprodukter - genom tillverkning av charkuterier, färdiga köttfärsprodukter, måltidslösningar och så vidare. Förpackningar lägger till ytterligare en dimension. Exempel på olika sätt att förädla produkter på gårdsnivå förmedlas bland annat av Eldrimner¹, som är ett nationellt centrum i Östersund för mathantverk. Det förmedlar kunskap i form av utbildningar, stöd och inspiration till mathantverkare, detta för produkter från alla lantbrukets produktionsgrenar.

Det finns också en potential att ta tillvara rest- eller biprodukter från den befintliga produktionen för att utforma nya produkter med mervärden. Toldrá med flera (2012) visade att olika biprodukter från slakterier kan användas för att öka lönsamheten. Till exempel på detta är att använda detaljer från slakten som ofta kastas eller används mycket lite (ben och fötter, öron, svans, tunga, inälvor m.m.) och som kan omvandlas på olika sätt till ätbara eller icke-ätbara produkter (t.ex. ingredienser för medicinsk användning, kosmetik, eller industriell användning m.m.).

¹ <http://www.eldrimner.com> (besökt 2018-03-05)

Förändringar av produkttegenskaper i den fysiska produkten kan också bero av förändringar i produktionen. Det är väl dokumenterat hur exempelvis köttkvalitet påverkas av olika faktorer i produktionen, vilket beskrivs av Kerry med flera (Kerry (red.), 2009). Montgomery och Leheska (2009) visar hur olika metoder i nötköttsproduktionen genom hela värdekedjan från uppfödning, till efterslachtsbehandling påverkar köttkvalitet och därmed kan möta konsumenters efterfrågan genom att skapa mervärden.

Zhang med flera (2010) fann att genom att berika djurens föda med funktionella ämnen, ökade man också det funktionella värdet på köttprodukterna. ”Funktionell mat” är ett ofta återkommande tema på hur man kan skapa mervärden. På mejerisidan har detta länge varit en strategi med exempel som ”nyttiga bakterier” och ”näringssinnehåll”. Vissa funktionella mejeriprodukter kan förebygga exempelvis olika sjukdomar (Maynard & Franklin, 2003), men även om det kan ha stor kommersiell potential finns begränsningar i hur man kan marknadsföra denna typ av produkter

3.1.2 Mervärden från ändringar i produktionen

Värdeskapande genom förändringar i primärproduktionens processer är ofta ett effektivt alternativ för både utbuds- (bulkvaruproducenter) och efterfrågeorienterade producenter (producenter med differentierade produkter).

I den utbudsorienterade strategin är kostnadseffektivitet huvudfokus, men att ta till sig ett mer efterfrågebaserat fokus öppnar fler möjligheter. I den efterfrågeorienterade strategin måste producenter avgöra vilka deras kunder är och vad de önskar och sedan använda sina resurser för att möta den potentiella marknadens behov och önskemål. Detta är grunden i marknadsföringstänkande, att utgå från konsumenten och skapa ett unikt värdeerbjudande.

Exempel på värdeskapande genom att förändra produktionen visar exempelvis precisionslantbruk, ekologisk produktion, lösdrift (på olika sätt, som till exempel naturbete, eller frigående höns och kycklingar), ökad djurvälstånd, särskilda utfodringsprinciper, som exempelvis ”majskyckling” eller ”rapsgris”. Nedan beskrivs ekologiskt, djurvälstånd och precisionslantbruk då dessa är de exempel som är bäst beskrivna i litteraturen. Produktionsförändringar också påverka produktens egenskaper. En aktivitet kan därmed skapa både ett mervärde utifrån produktionsaspekter och utgöra ett mervärde i produktens egenskaper.

Ekologisk produktion

Ekologisk produktion är ett mervärde som utgår från en produktionsförändring. Denna produktionsform är välstuderad, samtidigt som ekologisk mat i vissa fall kan betraktas som en egen marknad. Tzouramani med flera (2011) visade hur ekonomiska resultat för ekologisk fårproduktion i Grekland skilde sig från konventionell och fann att den ekologiska hade en fördel när det gällde nettoavkastningen. Sannolikheten för ett negativt resultat i nettoavkastningen för ekologiskt var obefintlig medan den förväntade avkastningen för konventionell produktion var 15 procent lägre. Författarna påpekar dock att olika former av bidrag gjorde den ekologiska produktionen mer lönsam. När studien genomfördes var dock marknaden för ekologiska produkter i Grekland inte så utvecklad, varför merpriset för ekologiskt ännu inte var så högt. Crowder och Reganold (2015) analyserade ekonomiska resultat för ekologisk och konventionell växtodling från 40 års studier av 55 olika grödor. Studierna täckte in

fem kontinenter. De fann att trots lägre skördar, var ekologisk odling mer lönsam än konventionell. De påpekade att bara en procent av jordens jordbruksmark är ekologisk och att omställningspotentialen därför är stor. De fann också att även om högre pris för ekologiska produkter betingade ett 29 till 32 procent högre pris i snitt, så behövs endast fem till sju procent prispremium för att nå samma lönsamhet som i konventionell odling.

Utifrån ett svenskt perspektiv är det också väl befast att ekologisk produktion ökar lönsamheten. LRF konsult publicerade 2017 en specialrapport om lantbrukets lönsamhet i ekologisk produktion. Rapporten visar att i den ekologiska mjölkproduktionen har företagen mellan 25-30 procent bättre bruttovinst per mjölkko. Om man gör beräkningen per hektar har dock den konventionella odlingen fem till tio procent högre bruttovinst än den ekologiska, detta till följd av det ökade markbehovet vid ekologisk produktion. I växtodlingsföretag fann man att utslaget per hektar åker, blir resultatet före avskrivningar minus finansnetto 29 procent högre i de ekologiska växtodlingsföretagen. LRF konsult konstaterar dock också att man inte når nivån för långsiktig lönsamhet på 32 procent där man får utrymme både för eget arbete och investeringar. Det är dock värt att påpeka att den ekologiska marknaden är mindre än den konventionella. Eko-marknaden för vissa produkter är små och därför känsligare för obalanser, vilket innebär att prisförändringarna kan bli stora även vid små utbudsförändringar.

Djurvälfärd

Ökat fokus på djurvälfärd kräver också ett förändrat produktionssätt. Enligt Dawkins (2017) finns en oro för att djurvälfärd och effektiv produktion innebär en konflikt. I en sammanställning visar Dawkins ett antal ekonomiska fördelar utifrån en produktion där djurens välfärd är central: minskad dödlighet i djurbesättningen, förbättrad djurhälsa minskar veterinärkostnader, kvaliteten förbättras, djuren får ökad sjukdomsresistens och minskat behov av medicinering, minskad risk för zoonoser (infektionssjukdomar som smittar mellan arter) och djurburna sjukdomar, mer nöjda lantbrukare och personal och slutligen högre konsumentpriser.

Precisionslantbruk

Precisionslantbruk är ett annat sätt att inte bara skapa ett ekonomiskt värde utan också bidra med ett miljövärde. När kemikalieanvändning är oundviklig kan precisionslantbruket bidra till att användningen av kemikalier blir mer effektiv och mindre miljöpåverkande, samtidigt som kostnaderna kan minskas (Bongiovanni och Lowenberger-Deboer, 2004). Det finns stor potential för precisionslantbruk, men som McBratney med flera (2005) konstaterar, behövs mer utvecklade system för beslutstöd för att kunna genomföra precisionsåtgärder. Inte desto mindre kan precisionsjordbruk öka lönsamheten. Som beskrivet i en kunskapssammanställning av Balafoutis med flera (2017), är precisionslantbruket kopplat framförallt till kostnadsidan i minskad användning av insatsvaror. Men det för också med sig mindre miljöpåverkan och kan gagna djurhälsan, vilket också blir mervärden för konsumenten. Även intäkterna kan förbättras genom möjligheter att sortera ut olika kvaliteter bättre.

3.1.3 Samarbeten med partners för att skapa mervärden

Olika former av samarbeten underlättar många värdeskapande aktiviteter och de kan vara både formella eller informella. Det kan handla om gemensamma resurser, gemensam produktutveckling eller olika former av kunskapsutbyten. Formella samarbeten kan till exempel vara Kooperationer eller samägda bolag. Gemensamma inköpsorganisationer kan också vara en form av formellt samarbete. Dias och Franco (2018) fann att olika former av samarbeten var av stor betydelse för lantbrukets utveckling genom exempelvis gemensam produktion, inköp, utveckling av produkter och marknader och i att förbättra effektivitet. Även outsourcing av olika aktiviteter i företaget på samarbetspartners kan vara ett sätt att optimera vissa processer. Briscoe och Ward (2006) visade hur mindre mejerikooperativ på Irland samarbetar med större genom att få uppdrag att genomföra vissa processer som det större kooperativet inte kunde göra effektivt. Det finns också många exempel på samarbeten längs med värdekedjan (vertikal integration). Ouden med flera (1996) lyfte flera exempel på underleverantörskontrakt, franchising, samägda bolag som alternativ på samarbeten i värdekedjan för att öka effektivitet och produktivitet. Men nackdelar som fastlåsnings effekter och barriärer för att lämna samarbeten kan vara risker beroende på hur konkurrensförhållandena ser ut.

3.2 Mervärden på kundsidan

Mervärden kan skapas i förhållandet till kunden och aktörer nedströms i värdekedjan. Definitionen av mervärde som en förändring av en produkts identitet hänger samman med att aktiviteter på kundsidan, som marknadsföring, val av distributionskanal och målgrupp kan öka värdet.

3.2.1 Produktidentitet

Kategorin mervärden genom identitet samlar en stor bredd av aktiviteter som är kopplade till märkningar, certifiering och varumärkesbyggande. Märkningar kan signalera egenskaper som är kopplade till miljö, socialt ansvar, etik, ursprung eller en kombination av flera egenskaper. Märkningar inom miljöområdet kan omfatta exempelvis ”gröna produkter”, ”ekologiskt”, ”klimatmärkning” eller ”rättvisemärkt”. Etisk märkning inkluderar djurvälstånd, påståenden om produktionsmetoder, men även här etik som ”rättvisemärkt”. Exempel på ursprungsmärkningar är EU:s märkningar (Protected Designation of Origin, Protected Geographical Indicators), men även privata initiativ som den svenska märkningen ”Från Sverige”.



Bild 1. Exempel på identitetsmärkningar. Krav (ekologiskt)¹, Fairtrade (rättvisemärkt)², Skyddad Geografisk Beteckning (EU)³ och Kött från Sverige (Från Sverige)⁴.

¹ Bild hämtad från www.krav.se (2018-02-19)

² Bild hämtad från <https://fairtrade.se> (2018-02-19)

³ Bild hämtad från https://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes_en (2018-02-19)

⁴ Bild hämtad från <http://www.svensktkott.se/om-kott/kott-fran-sverige/> (2018-02-19)

Kännetecknande för många av märkningarna nämnda ovan är att de signalerar värden som inte konsumenten kan bekräfta. Konsumentens upplevda värde bygger helt på tillit och förtroende, varför de kallas för tillitsmärkning eller förtroendemärkning. Tillitsmärkningarna har sammanfattats av Moser, med flera (2011) som märkningar kopplade till följande egenskaper:

- Hälsa
- Fri från kemikalier
- Ekologisk
- Stöd till lantbrukare
- Jobbskapande
- Ursprung
- Lokal production
- Certifiering

Tillitsegenskaper inkluderar förhållanden under vilka varorna har producerats, följer (t.ex. miljöpåverknig) som är kopplade till produktionen, arbetsförhållanden och hurvida de är framtagna med hållbara insatsvaror (Baron, 2011). Konsumenter kan vara villiga att betala ett merpris för tillitsegenskaper och till producenten och egenskaperna kan sägas vara en form av produktdifferentiering.

Sogn-Grundvåg med flera (2014) visade i en omfattande studie av dagligvarumarknaden för frusen fisk i Storbritannien vilka tillitsmärkning som användes och hur de värderades av konsumenter. De fann att hållbara fiskerimetoder värderades högre än konventionella metoder. Isländsk fisk värderades högre än brittisk. Eko-märkt fisk (MSC) värderades högre än konventionell fisk. När det gällde varumärken värderades nationella varumärken högre än de som var dagligvaruhandelns egna varumärken.

Fernqvist och Ekelund (2014) fann i en stor litteratursammanställning också att konsumenters kvalitetsuppfattning av mat med tillitsmärkning påverkades av märkningarna och att positiva attityder till en viss märkning också ökade kvalitetsupplevelsen i positiv riktning. Det finns ett stort intresse från konsumenten att maten ska smaka bra, ha goda produkttegenskaper och ge en måltidsupplevelse. Detta är också något som belyses i rapporten Framtidens Grönsaksdisk (Fernqvist & Göransson, 2017).

Ett annat exempel på kategorisering av märkningar har gjorts av Hartlieb och Jones (2009) som menar att det finns grupper av märkningar som omfattar kombinationer av egenskaper. De studerade bredden av olika märkningar i Storbritannien och grupperade dem i tre kategorier

- Miljömässig hållbarhet, inklusive aspekter av biodiversitet, ansvar för mark-aspekter och hållbar användning av resurser
- Social rättvisa, inkluderande rättvisa, arbetsrätt och mänskliga rättigheter, utvecklingsfrågor
- Djurvälstånd

Thilmany med flera (2006) undersökte variationen av märkningar för nötkött i USA och studerade särskilt konsumenters uppfattning av hälsa och etiska märkningar (fri från antibiotika, fri från hormoner, naturligt kött), märkningar relaterade till geografiskt ursprung (lokalt producerat), samt märkningar som signalerar produktkvalitet (premiumkvalitet). Resultaten visade att det fanns fem olika kategorier av konsumenter: De ”kvalitetsmedvetna”, ”hälsokonsumenterna” och ”naturkonsumenterna”,

som är villiga att betala ett högre pris för naturliga, lokala, köttprodukter. ”Hälsa-” och ”naturkonsumenterna” motiverades framförallt av märkningar som signalerade antibiotikafritt, hormonfritt och ”mänsklig hantering”. ”Empatiska värdesökare” är inte villiga att betala ett högre pris för lokala produkter då de är priskänsliga. Exemplet visar att olika grupper har olika uppfattning om värde, och att olika konsumentgrupper nås av olika budskap.

Armstrong med flera (2005) undersökte marknadsföring av hälsofrämjande livsmedel i mejerisektorn. De kom fram till att det generellt sett saknas medvetenhet om hälsofrämjande mat och de fördelar hälsosam mat innebär för konsumenterna. Inte desto mindre svarade nästan 65 procent av deltagarna i en konsumentstudie att de var beredda att betala ett högre pris för hälsofrämjande egenskaper. Konsumenterna av hälsofrämjande mejeriprodukter är ofta välutbildade unga kvinnor eller män med relativt hög inkomst. Armstrong med flera (2005) drar slutsatsen att det finns en utmaning i marknadskommunikationen med att kommunicera vad produkterna innebär och i synnerhet ett budskap som signalerar ”värde för pengarna”. Rätt val av målgrupper och produktpositionering är därför centralt när det gäller att nå framgång för hälsofrämjande mejeriprodukter och för att fånga ett mervärde i form av ett högre pris.

Kvalitetssäkringssystem (spårbarhet, tredjepartsgranskningar och dokument som försäkrar producenternas åtaganden) används av företag för att främja ett rykte på marknaden (Carriquiry och Babcock, 2007). Dessa kan användas av konsumenterna för att skilja mellan hög kvalitet och standardkvalitet av varor som finns på marknaden. Producenterna tenderar att investera i kvalitetssäkringssystem när de kan kapitalisera detta genom fullständig kostnadstäckning. Tillits- eller förtroendemärkningar kan av konsumenten bekräftas genom viss spårbarhet, men likväl är det inte möjligt att genom att enbart granska produkten komma fram till om påståendet är sant eller inte.

Märkningar och certifieringar är ofta sammanbundna. Syftet med många certifieringar är att säkerställa att livsmedel är säkra och att de är spårbara. Det gör att konsumenternas förtroende ökar. Campbell och Doherty (2013) ger exempel på de ekonomiska fördelar som kan uppnås genom certifiering. Den mest grundläggande anledningen är rädslan att förlora ekonomiskt på grund av rädsla för att maten skulle vara osäker. Utöver detta gör certifiering av livsmedelssäkerhet det möjligt att ta ut ett mervärde. Campbell och Doherty (2013) visade exempelvis att livsmedelssäkerhet och olika kvalitetsegenskaper gav ett mervärde. Men de visade också att efterfrågan ofta är segmenterad, det vill säga att olika typer av konsumenterna har olika betalningsvilja, och märkningarna påverkar enbart en nisch av marknaden. Endast hälften av konsumenterna i deras studie var villiga att betala mer för kyckling som producerats med bättre djurvälstånd hade bättre kvalitet. För lokalt producerad kyckling var enbart 15 procent av konsumenterna villiga att betala ett högre pris. Högst merpris fick kyckling med goda smakbetyg och hög djurvälstandsstandard, medan lokalt producerad kyckling fick det lägsta. Spårbarhet hamnade däremellan.

Ursprungsmärkningar som EU:s märkningar Skyddad Geografisk Beteckning, Skyddad Ursprungsbeteckning och Garanterad Traditionell Specialitet kan vara ytterligare egenskaper som kan påverka en produkts identitet. Deselnicu med flera (2013) undersökte studier om effekten av geografisk ursprungsbeteckning och fann att den generellt leder till högre pris. Tolkningen är att ursprungsbeteckningar spelar en liknande roll som varumärken och att de till viss del kan ersätta varandra och andra mervärdesegenskaper. Ursprungsbeteckningar vara ett sätt för lantbrukare att höja inkomsten och främja landsbygdsutveckling.

3.2.2 Distributionskanalens betydelse

Distributionskanalen är den väg som produkterna når konsumenten genom. Det storskaliga livsmedelssystemet är idag det dominerande distributionssystemet. För ett köttföretag innebär det i regel att företaget levererar till ett slakteri, slakteriet kan ha en viss förädling, det transporteras till en grossist eller direkt till en dagligvarukedja och sedan går produkten vidare till dagligvarubutiker. De senaste årtiondena har intresset ökat för alternativa säljkanaler som gårdshandel, bondens egna marknad, prenumerationslådor, saluhallar, nya digitala kanaler, lokalt stöttat lantbruk ”Community Supported Agriculture”, Reko-ringar, med mera. Men det finns ingen statistik över hur stora dessa direkta försäljningskanaler är.

Inom lantbruket kan värdeskapande distributionskanaler vara direktförsäljning genom bondens egenegna marknad, gårdsbutiker, mindre specialbutiker, internetbeställningar, prenumerationer eller leveranser till restauranger eller till och med att öppna egen restaurangverksamhet. Bakgrunden till att använda direkta kanaler i dessa fall är att minska antalet mellanled och därmed öka företagets andel av prispåslaget. Konsumenten har också en upplevelse, eller föreställning av, att korta distributionskanaler har en positiv miljöeffekt i förhållande till de konventionella distributionskanalerna (Migliore et al., 2015), att de främjar landsbygdsutveckling (Renting et al., 2003) och att de allmänt känner förtroende för den mat som säljs genom dessa kanaler ((Migliore et al., 2015; Giampietri et al., 2016;).

Inom lantbruket kan värdeskapande distributionskanaler vara direktförsäljning genom bondens egna marknad, gårdsbutiker, mindre specialbutiker, internetbeställningar, prenumerationer eller leveranser till restauranger eller till och med att öppna egen restaurangverksamhet. Bakgrunden till att använda direkta kanaler i dessa fall kan vara att kunna ta ut ett högre pris för kundens upplevda värde av den alternativa kanalen, men också att minska antalet mellanled och därmed öka företagets andel av prispåslaget (det vill säga minska mellanledens marginalpåslag). I vissa fall kan till och med konsumentens kostnad bli lägre, samtidigt som producentens intäkter ökar.

Starr med flera (2003) fann att lantbrukens konkurrenskraft i en amerikansk studie i stor grad berodde på om de kunde korta distributionskedjan. Direktförsäljning till dagligvarubutiker istället för via slakterier eller packerier var vanligtvis det bästa alternativet, men man fann också att direktförsäljning till restauranger och offentliga verksamheter kunde vara bra alternativ. Priset var inte huvudfrågan när man sålde till köpare som primärt önskade lokalt producerad mat, utan det var hög kvalitet som var avgörande. För lantbrukare kan dessa alternativa distributionsvägar öppna upp för en möjlighet att erhålla ett högre pris, kanske till och med högre än de till nischkanaler som gårdsbutik eller marknader.

Hinrichs (2000) identifierade faktorer som påverkade omställningen till en direkt marknadsföringsstrategi, också detta hos lantbrukare i USA. Ekologiska gårdar och de som hade tillgång till storstadskonsumenter är mer benägna att sälja direkt till konsumenterna. Enligt studien kan en strategi som innehåller en direktförsäljnings-komponent göra att lantbrukare kan fånga en större del av matkronan och öka försäljningen.

Bondens egna marknad är en annan kanal som är relativt välstuderad som försäljningskanal och som också syftar till att korta distributionskedjan. Migliore med flera (2015) undersökte flera ”bondens egna marknad” som var specialiserade på ekologiska produkter för att se om tillitsfaktorer uppfattades annorlunda. Studien visade att konsumenternas beteende påverkades, och en effekt var att lantbrukarna uppfattades som pålitliga. Bondens image stärktes och den direkta kontakten hade större betydelse än den ekologiska märkningen.

4 Studiens genomförande

Utgångskriterierna för fallstudien är att mellan fyra till sex jordbruksföretag som producerar mjölk eller kött med mervärden ska studeras. De ska de omfatta både framgångsrika och mindre. För framgångsrikt företag en vinstmarginal på över fem procent efter ägarlön, alternativt en räntabilitet på eget kapital (avkastning) på fem procent, eller en tillväxt under flera år. En analys av resultaträkningarna ska visa om mervärdesstrategin är framgångsrikt. I detta kapitel beskrivs material och metod för studiens genomförande.

4.1 Fallstudiemetodik

Fallstudiemetodik är en kvalitativ metod som är verklighetsbaserad och processorienterad (Tsoukas, 1989). Den lämpar sig för att studera särskilda fenomen fokuserat på en särskild situation eller ett sammanhang (Yin, 1984/1984) och kan användas för teoribyggande (Gilmore & Carson, 2006). Styrkan att med metoden är att förståelse för särskilda fenomen kan komma från en rik beskrivning av till exempelvis den dynamik som förekommer i företagsstyrning och -ledning (Merriam, 1988; Eisenhardt, 1989).

Målet med en fallstudie är att utveckla och generalisera teorier, vilket innebär en generalisering, till skillnad från mer kvantitativa metoder som bygger på att beskriva frekvenser (statistisk generalisering) (Yin, 2007).

Detta är de tekniska definitionerna med vad en fallstudie omfattar:

“En fallstudie utgår från en empirisk undersökning som studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext [och] framförallt då gränserna mellan företeelsen och kontexten är oklara [...] [samt] att fallstudien gäller den tekniskt sett specifika situation där det finns många fler intressanta variabler än datapunkter, vilket ger som följd (a) att fallstudien bygger på flera källor till empiriska belägg och att data behöver löpa samman på ett triangulerande¹ sätt, och (b) att fallstudien drar nytta av den föregående utvecklingen av teoretiska hypoteser vid insamling och analys av data” (Yin, 2007:31-32).

Att bygga teorier från fallstudier förutsätter en teoretisk provtagning (Iacono, Brown & Holtham, 2011). Givet det begränsade antalet fall som kan studeras är det nödvändigt att välja relevant, kritiska (avgörande) och gärna utmärkande (extrema) fall där fenomenet kan observeras (Eisenhardt, 1989)

Utifrån Yin (2007) så behövs fyra villkor uppfyllas som rör utformningens kvalitet av en fallstudie (Tabell 1). Villkoren berör begreppsvaliditet, intern och extern validitet (giltighet), samt reliabilitet (tillförlitlighet).

Begreppsvaliditet handlar om att förklara vad en förändring beror på. I denna studie på vilket sätt mervärdesaktiviteter och kompetenser påverkar utfallet. *Intern validitet* handlar om att dra hållbara och korrekta slutsatser. I denna studie handlar det om att jämföra mönster hos de olika fallen och bygga förklaringar till utfallen. *Extern validitet* handlar om resultaten från undersökningen kan generaliseras. I detta fall behövs en upprepning (replikering) av resultaten genom flera fallstudier (fler fallföretag) för att kunna bekräfta giltigheten av slutsatserna. Slutligen innebär *reliabilitet* (tillförlitlighet) att en liknande studie skulle komma fram till samma resultat.

¹ Triangulerande, att bevis från flera studier förstärker slutsatserna

Tabell 1. Fyra designkriterier och deras tillämpning vid fallstudier (COSMOS Corporation).
Källa: Yin (2007:54)

Kriterier	Fallstudietillämpning	Den undersökningsfas då tillämpningen blir aktuell
Begreppsvaliditet	*Använda flera källor när det gäller data och belägg	Datansamlingen
	*Formulera en beviskedja	Datansamlingen
	*Låta nyckelinformanter läsa igenom utkast till forskningsrapporten	Sammanställning av rapporten
Intern validitet	*Jämföra olika mönster med varandra ("pattern matching")	Analysen av data
	*Bygga upp förklaringen	Analysen av data
	*Ta upp rivaliserande förklaringar	Analysen av data
	*Använda logiska modeller	Analysen av data
Extern validitet	*Använda teorin vid enfallsstudier	Forskningsdesign
	*Använda replikationslogik vid flerfallsstudier	Forskningsdesign
Reliabilitet	*Använda regelverket för fallstudier	Datansamlingen
	*Utveckla en databas för fallstudien	Datansamlingen

En metod för replikation förutsätter att varje fall noggrant måste väljas ut så att det antingen

- förutsäger liknande resultat (en *direkt* eller *bokstavlig replikation*), eller
- förutsäger olikartade resultat men av förutsägbara anledningar (*en teoretisk replikation*) (Yin, 2007:69).

Det finns i grunden fyra olika typer av design för fallstudier, enfallsstudier eller flerfallsstudier i kombination med en eller flera analysnivåer. För att kunna jämföra olika mönster med varandra behövs flera fallstudier. Man brukar anse att resultaten och beläggen från studier som inkluderar fler fall är mer robusta, starka och övertygande. En viktig utgångspunkt är att betrakta flerfallsstudier på samma sätt som upprepade experiment, det vill säga att man ska följa en metod för replikation (Yin, 2007).

4.2 Val av företag

Fallföretagen i studien är valda utifrån ändamål (ändamålsurval). I denna studie rör det sig om företag som på något sätt utmärker sig genom särskilda mervärdesaktiviteter och på så sätt fyller kriterierna av att vara relevanta, kritiska och gärna utmärkande.

Sex företag har valts för fallstudierna. Båda replikationsmetoderna har använts för urvalet. Några av företagen har valts för att de förutsäger liknande resultat (liknande typer av aktiviteter), men i verkligheten kan uppvisa olika utfall (olika lönsamhet). Några av företagen har olikartade resultat, vilket på förhand kan antas bero på särskilda aktiviteter. Ändamålsurvalet ska innehålla variation, med olika aktiviteter, olika förädlingsgrad, geografisk spridning, olika säljkanaler, olika branscher, och slutligen också utifrån företagets resultat. Det ska understrykas att det för enskilda firmor inte är lätt att tillgå bokslut som urvalsfaktor, då boksluten för enskilda firmor inte är

offentliga. Fler företag har tackat nej till att medverka och då har andra företag tillfrågats. Detta innebär att företagen som ingår i studien till viss del valts utifrån en genomförandeaspekt.

En spridning av företagen har varit önskvärt, och i studien ingår därför två företag från respektive tre produktionsgrenar: mjölk, nöt och gris. Se översikten i Tabell 2.

Tabell 2. Fallföretagen i studien.

Företag	Plats	Vinst-marginal	Förräntning totalt kapital	Positiv resultat-utveckling	Egen föräd-ling	Egen försäljning till slutkund
Nöt 1 ¹	Skåne	1%	2,6%	ja	(X)	X
Nöt 2*	Gotland	3%	3,5%	ja	(X)	X
Mjölk 1* (bolag)	Halland	3%	7%	ja	X	X
Mjölk 1* (gård) ²		10%	3%	-	-	-
Mjölk 2* (bolag)	Halland	-11%	-7,2%	nej	X	X
Mjölk 2* (gård)		16%	9%	-	-	-
Gris 1 ³	Ånger-manland	-3%	0%	nej	X	X
Gris 2	Skåne	14%	11%	ja	Nej	Nej

4.3 Analysunderlag

Materialet i fallstudierna omfattar studiebesök och intervjuer, tillgängligt material i form av hemsidor, sociala medier och medierapportering. Underlag utgörs också av företagens bokföring och årsredovisningar.

Det noteras att det bland företagen finns både enskilda firmor och aktiebolag och att deras förutsättningar kan skilja sig åt. Intervjuerna har spelats in och skrivits ut och utifrån dessa har intervjusammanfattningarna skrivits (se Bilaga 1). Intervjuerna har följt en intervjuguide (Bilaga 2). Frågorna i intervjuguiden arbetades fram med utgångspunkt från affärsmodellverket *Business Model Canvas*, det tjänstedominerade synsättet och fyra huvudsakliga former av avgörande kompetenser eller förmågor i företag som beskrivits i kapitel 2. Ytterligare material som hemsidor och artiklar har också använts (se Bilaga 3). Sammanfattningarna och rapporten har på förhand lästs igenom av fallföretagen för att kunna justera för eventuella felskrivningar eller feltolkningar. I analysen av räkenskaper har i vissa fall uppskattningar gjorts för att kunna sammanställa exempelvis resultatet i olika verksamheter (produktkalkyler).

¹ Nöt 1 säljer köttlådor som återtagits från slakteri.

² Mervärdesprodukterna i mjölk kategorin ligger i enskilda bolag. För Mjölkgårdarna anges enbart lönsamhet och förräntning. "Mjölk 1" levererar till delägt mejeri.

³ Gris 1 har ökat omsättningen varje år. 2016 ökade löneuttag genom entreprenadtjänster i familjen varför resultatet blev negativt.

* Preliminär siffra för 2017. 2016 påverkades av ovanliga händelser för Nöt 2 och Mjölk 2.

Förädling inom parentes innebär att förädlingen utförs av annan aktör och produkten återtas.

5 Analys av fallstudieföretagen

5.1 Vilka mervärden har företagen och produkterna?

Detta kapitel omfattar analysen av fallstudierna. Som utgångspunkt används analysmodellen som är beskriven i inledningen. Det innebär en struktur som innehåller en analys av:

- Företagets mervärde (värdeerbjudande)
- Företagets kundsida
- Företagets produktionssida
- Företagets lönsamhet
- Företagets kompetenser

Fullständiga beskrivningar av företagen finns i Bilaga 1.

5.1.1 Tranåslund, Skåne

Tranåslund är en enskild firma som producerar nötkött. Gården är lokaliserad i Skåne, är på c:a 85 hektar och drivs av ägaren Mårten. Rasen är huvudsakligen Limousin och gården har 60 dikor vilket ger 60 kalvningar på ett år. Djuren går i lösdrift och betar utomhus under sommarhalvåret. Gården är förhållandevis stor i förhållande till medelstorleken på 19 dikor vid kött djursproduktion i Sverige¹. Djuren slaktas på ett lokalt gårdsslakteri i närheten. Köttet från kvigorna återtas för att säljas i köttlådor (25 kg) direkt till konsument. Tjurarna säljs till slakteri och säljs i sin tur vidare under konceptet ”limousinekött” till butiker. Slaktkor säljs direkt till ett konventionellt slakteri.

Företagets mervärden (värdeerbjudandet)

Nötköttet från Tranåslund omfattar flera olika mervärden. Här är utgångspunkten i de produkter som säljs i köttlådor på egen hand till konsument.

- Kött av hög, jämn, kvalitet. Hängmörat kött med god smak, textur, marmorering, m.m.
- Kötttrasdjur ’Limousine’
- Upplevd småskalig produktion utifrån konsumentens perspektiv
- Färdigstyckat kött i lådorna
- Slaktat på lokalt gårdsslakteri
- Naturbete och ströbäddar. Eget foder.
- Djurvälstånd
- Landskapsvärden (öppna landskap, naturbete)
- Närproducerat och lokalt känd gårdgård
- Varumärket “Tranåslund”
- Kunden kan komma till gården och se hur det ser ut (tillgängligt)
- Personlig kontakt med kunderna och kundens upplevelse av att få träffa producenten
- Direktleverans till kund

¹ Jordbruksstatistisk sammanställning 2017. Hämtad från: https://www2.jordbruksverket.se/download/18.695b9c5715ce6e19dbbeb7c3/1498809539729/JS_2017.pdf (2018-04-03)

Tranåslund har ingen särskild certifiering och man upplever inte att en sådan skulle ge något särskilt mervärde i form av ett högre pris. Djurvälståndet är en viktig komponent då den ligger i Mårtens filosofi. Omtanken om djuren är också en av anledningarna till varför han föredrar att skicka djuren till ett lokalt gårdsslakteri istället för ett större konventionellt slakteri. Varför går då slaktkorna till ett konventionellt slakteri? När det gäller regler och lagstiftning kopplat till djurvälstånd ser Mårten inte det som någon belastning då de redan uppfylls. Det personliga mötet med kunden ses som särskilt viktigt, för att det gör det möjligt att prata om djuren och gården och att man får en direkt återkoppling från kunden om den är nöjd. Varumärket associeras med flera av mervärdena och upprätthålls genom en jämn, god kvalitet på köttet, genom att signalera landskapsvärden och djurvälstånd på bland annat hemsidan och sociala medier, och inte minst genom Mårtens personliga relation till kunderna.

Sammanfattningsvis kan mervärdena från köttlådorna kategoriseras som mervärden i den fysiska produkten kopplade till produktkvalitet och styckning; mervärden från produktionssätt (naturbete, upplevt småskalig produktion från konsumentperspektiv, lokalt gårdsslakteri); mervärden som handlar om identitet (varumärket Tranåslund, limousinekött) och andra förtroendefaktorer (djurvälstånd, ursprung, närproducerat). Utöver detta finns också ett stort mervärde i kundrelationen där företaget kan kommunicera sina värden. Mårten uttrycker starkt att kunderna säger att de upplever av mötet med honom är värdefullt. Detta visar på ett viktigt tjänsteinslag i produkten genom dessa möten. Kundens upplevelse är troligtvis att småskaligheten är ett mervärde, även om dikobesättningen är avsevärt större än genomsnittet i Sverige. Det finns också ett mervärde i distributionssättet som innebär en bekväm leveranslösning för kunden, men det är också en tidskrävande del av verksamheten.

För köttet som säljs till slakteriet finns mervärdena kopplade till den fysiska produkten och produktionssättet och till viss del identitet (limousinekött) och förtroendefaktorer (ursprung). Mervärdena är dock färre när den personliga relationen inte finns i produkterna och varumärket Tranåslund inte exponeras.

Företagets produktionssida

Mårten är den enda som arbetar i företaget idag men tar vid tillfällen in extrahjälp. Det är många olika arbetsuppgifter och Mårten ser det som en utmaning att kunna planera tiden optimalt. Gården består idag av flera byggnader, vilket inte är optimalt. När intervjun ägde rum höll ett nytt stall på att byggas med plats för 80 djur istället för 60. Detta är enligt Mårten en viktig investering för att han ska kunna ha ett bättre flöde i produktionen, bättre översikt över djuren och ge djuren en bättre miljö. En ökning av produktionen ses också som nödvändig för att kunna förbättra lönsamheten, vilket visar att det inte riktigt är möjligt att bedriva en riktigt småskalig verksamhet med tillräcklig lönsamhet utan en viss volym behövs. Det finns planer också på andra investeringar för att effektivisera produktionen: i maskiner, halmlada och kylrum.

En begränsning i nuläget är också växtodlingen där inte ytorna räcker till, en större vallareal skulle behövas. Ytterligare mark arrenderas nu från en granne. Det tyder på att det är relativt många djur i förhållande till gårdens tillgängliga ytor. Mårten lägger själv mycket tid på att köra djur och köttlådor. Det är också ganska långa sträckor att köra till Lund-området. Administration är också en aktivitet som Mårten nämner tar ganska mycket tid. Flödet på gården arbetar Mårten med att effektivisera.

Slakteriet är en viktig partner. Mårten kör djuren själv till slakteriet (två åt gången) och vill helst inte skicka dem med stora bilar direkt till ett stort slakteri, då det inte känns så bra menar han. Det innebär i sig också en större tidsåtgång för detta moment.

Slakteriet har sitt system menar Mårten, vilket innebär att styckningen inte alltid är så flexibel. En del av köttfärsen återtas och används till hamburgare på en restaurang i Kivik, men Mårten upplever att det är för mycket planering och koordinering som krävs för denna process. Det finns fler andra köttlådeproducenter i området, men Mårten upplever ingen direkt konkurrens från dem.

Ett viktigt stöd är grannen Kjell som har företagarbakgrund och hjälper till som bollplank och stöd med att bland annat diskutera marknadsföringsstrategier. Andra nätverk är LRF:s lokalavdelning och Limousineföreningen som ger ett utbyte vad gäller avel som är en fråga som Mårten är intresserad av och vill arbeta mer med. Det finns också finansiella partners som han också har goda kontakter med.

Företagets kundsida

Kunderna till köttlådorna är ofta familjer i Lund med omnejd, som bor i villa och har goda frysmöjligheter. Mårten levererar personligen köttlådorna till sina kunder. Men det säljs också lite kött direkt på gården. Särskilt på somrarna dyker det upp turister som kommer till Österlen och är intresserade av att köpa lokalt kött. Mårten levererar också till en mer exklusivt nischad köttbutik i Malmö. Tranåslund har funnits med på en lokal marknad i Tranås som hålls varje år. De har också funnits på Bondens marknad i Kristianstad, men finns inte längre där då det inte gav tillräckligt – vad var det som fattades? Han är också med i ”Genväg Österlen” som är en förening som marknadsför olika aktiviteter och företag på väg 1570 mellan Komstad och Skåne Tranås¹.

Direktkontakten med kunderna upplevs som mycket positiv. Först hade Mårten inte trott på idén att sälja köttet själv och marknadsföra det, men upplevelsen med den positiva responsen var bättre än han trott. Genom direktkontakten får Mårten mycket feedback från kunden. Han har aldrig gjort någon marknadsundersökning eller liknande.

Mårten har ett lugnt och trevligt sätt som vittnar mycket om noggrannhet och omtanke. Det skapar en stark trovärdighet i varumärket. För köttet som säljs till slakteri finns dessa delar inte med som en del av mervärdet.

Kommunikationen med kunderna sker bland annat genom hemsidan och genom sociala medier. Det är också en viktig kanal för feedback. Mårten har lagt ned stort engagemang på att förmedla den bild av gården som han vill att kunderna ska få. Grannen Kjell förklarar att *”varumärket är egentligen det där med djurhanteringen och att det är lokalproducerat. Hela hemsidan bygger ju på fotografier från hagarna runt om här där korna går i stengärdesgårdar och lite trädriddar och lite sånt. Så det är ju varumärket kan man säga. Det har vi försökt symbolisera med en logga”*. Andra aktiviteter som stärker varumärket är bland annat kosläpp, ett familjeevenemang där också hamburgarförsäljning till självkostnadspris sker. E-post har inte visat sig vara en optimal kommunikationsväg då Mårten upplever att det blir för stor mängd brev.

Företagets resultat och lönsamhet

Företaget har för närvarande svag lönsamhet efter ägarlön. Försäljningen ökar dock för varje år och likaså vinstmarginalen, se figur 4 nedan. Mårten ser att han behöver

¹ Genväg Österlen, hemsida: <http://genvagosterlen.wixsite.com/genvagosterlen>

komma upp något i volym och förbättra arbetsflödena för att få bättre lönsamhet. Under 2017 byggs ett nytt stall som ska effektivisera produktionen, arbetet och öka volymen. Mer tid kan läggas på förädlingen. De förädlade produkterna (köttlådorna) har en god vinstmarginal i förhållande till den vanliga köttjursproduktionen som säljs till slakteri, vilket antyder att mervärdesprodukterna är mer lönsamma. Sannolikt kommer förändringarna med investeringarna att leda till ett förstärkt resultat och lönsamhet för långsiktig konkurrenskraft för hela företaget, men möjligtvis behövs också en översyn över hur arbetstiden med distribution och logistik fördelas då dessa delar tar mycket tid i anspråk idag.

Tranåslund	2013-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2016-12-31
Omsättning	1 281 811	1 376 145	1 594 674	1 385 362
Vinst/förlust	-141 531	-92 910	4 950	-21
Vinstmarginal	-11 %	-7 %	0 %	0 %
Investerat kapital (tillgångar till bokfört värde)	5 507 738	5 213 759	6 041 382	5 830 058
Soliditet (tillgångar värderade till försiktigt marknadsvärde)				54 %
Rt= förräntning på investerat kapital	1,3 %	2,0 %	2,5 %	
	Växtodling	Köttjursprod.	Förädling	
Omsättning (justerad för interna trans.)	730 494	927 976	394 392	
Vinst/förlust	53 649	-9 786	53 694	
Vinstmarginal	7 %	-1 %	14 %	

Figur 4. Ekonomisk data Tranåslund 2013-2016. Omsättning och vinstmarginal per verksamhetsgren i nedre delen baseras på 2016 års resultat och fördelningen på grenarna är en schablonmässig uppdelning utifrån företagets resultaträkningar i arbetet med studien och inte ingår i företagets uppföljning. Vissa uppskattningar ingår i fördelningen då fullständiga produktkalkyler inte gått att genomföra. Eventuella subventioner ingår.

Mårten ser sig ganska mycket som en prissättare, framförallt på köttlådorna. På en skala från 1-100 placerar han sig runt 65-70 procent som en prissättare. Mårten känner också att det är svårt att ta för mycket betalt för köttet ifall kunderna backar. Med slakterierna är situationen dock en annan och i de konventionella slakterikanalerna upplever Mårten inte att han får betalt för sina mervärden. Han har i nuläget inga särskilda kontrakt med dem.

Företagets kompetenser

Mårten har lantmästarutbildning och tog över familjegården 2006. Han har tidigare arbetat med hästar. Han har också arbetat på naturbruksgymnasiet i Bollerup och som djurskyddsinspektör. Mårten har djup kunskap i produktionen och dess processer och är också mycket väl medveten om vilka åtgärder som behövs för att öka produktivitet och effektivisera. Pågående investering i ett nytt stall och plan för kommande investeringar tyder på att verksamheten kommer att kunna bedrivas på ett bättre sätt. Det finns inga andra anställda på gården, men Mårten menar själv att han måste bli bättre på att organisera sitt eget arbete och planera det. Sedan kan det om det skulle bli aktuellt också vara lättare att leda andra i arbetet. Utifrån det perspektivet menar han att bättre ledarkompetens hos sig själv skulle vara bra och det han säger sig behöva är mer kunskap om att organisera verksamheten, men också om det blir anställda i framtiden att kunna delegera uppgifter.

Marknadsföringen är svår menar Mårten. Den tar tid och är inte alltid prioriterad, utom i den personliga dialogen i samband med leveransen av köttet till kunden. Mårten är i grunden en producent och upplever sig inte helt bekväm i sälj- och marknadsföringsrollen. Men han upplever ett stort stöd från sin granne Kjell som hjälper till med goda råd och fungerar som bollplank i dessa frågor. Kjell är en viktig kompetens för Mårten och fungerar lite som en mentor. Stödet i att tänka och resonera kring marknadsföring ser Mårten som mycket värdefullt. Hur kommunikationsverktygen ska användas optimalt i kontakten med befintliga och potentiella kunder är en viktig fråga, då det i nuläget upplevs ta för mycket tid i anspråk att hantera informationsflöden utåt. Mårten kommunicerar också via sociala medier (Facebook) som är en viktig kanal för feedback från kunderna. Men ett bekymmer är att det tar mycket tid och går inte att hantera medan han gör de andra arbetsuppgifterna och på kvällen vill han kunna vara med familjen, det kan visa att en expansion måste göras varsamt så att inte arbetstiden ökar.

5.1.2 Ejmunds gård, Gotland

Ejmunds gård på Gotland bedriver nötköttsproduktion samt växtodling. Företaget drivs av Märtha och Pontus. Gården togs det över från Märthas föräldrar i en generationsväxling 2016. Uppfödning sker av c:a 600-800 köttrasdjur. Det finns också en mindre dikobesättning om 30 amkor. Företaget brukar 175 hektar mark för bete och foderproduktion, varav c:a 75 arrenderas. Utöver detta används 300 hektar naturbetesmark som betas mot ersättning. Djuren säljs till Gotlands Slakteri där det säljs under varumärket ”Smak av Gotland” och köttet med benämningen ”Simgus” (korsning mellan nötdjursraserna Simmental och Angus). Köttfärs återtas från slakteriet och förädlas av en legoproducent till frysta köttfärsprodukter som säljs under varumärket ”Ejmunds. På gården finns också en gårdsbutik där företaget säljer återtaget kött från slakteriet och köttfärsprodukter, man säljer också på egen hand till en välrenommerad restaurang i Baltikum.

Företagets mervärden (värdeerbjudandet)

Nötköttet från Ejmunds säljs genom flera olika kanaler och av olika förädlingsgrad. I huvudsak är mervärdena för köttet som säljs genom slakteriet

- Kött av premiumkvalitet, med god smak, textur, marmorering, m.m.
- Köttrasdjur under samlingsnamnet ”Simgus” (kvingorna)
- Särskilda styckdetaljer (luffarbiff, carpaccio)
- Gårdsnamnet Ejmunds är välkänt
- Lokalproducerat (Gotland)
- Regionalt profilkött (När det säljs utanför Gotland)
- Landskapsvärden
- Certifierad med svenskt sigill, klimatmärkning
- Djurvälstånd (djupströbäddar, ’naturbete’, massageborstar), glada, friska djur
- Storytelling och image

För köttfärsprodukterna tillkommer ytterligare mervärden

- Förädlade produkter (frysta köttfärsprodukter)
- Naturliga ingredienser och fri från tillsatser
- Fria från gluten
- Varumärket Ejmunds

Ejmunds gård var tidigt ute med att arbeta med mervärden. Verksamheten har kännetecknats av att vara mångsidig med många olika typer av produkter och distributionskanaler. Ejmunds har ett väl utvecklat varumärke som till stor del byggts upp av Märthas föräldrar. Köttet kännetecknas av en mycket hög kvalitet. Klimathänsyn är en viktig komponent bland mervärdena och Ejmunds var först i landet med att certifieras med svenskt Sigills klimatmärkning. Efter generationsskiftet har Pontus och Märta lämnat en egen säljorganisation och säljer djuren till slakteri istället för att återta köttet och sälja det själva. Det innebär att det egna varumärket har en underordnad betydelse i förhållande till slakteriets varumärke ”Smak av Gotland” och köttets benämning ”Simigus”. Pontus och Märta har bytt strategi till att säga genom slakteriet för att kunna fokusera på köttjursproduktionen efter generationsskiftet och för att kunna frigöra tid för familjen. Ursprunget framgår dock fortfarande på köttförpackningarna.

Ejmunds säljer fortsatt köttfärsprodukterna under eget varumärke. Här är de viktigaste mervärdena utöver varumärket och ursprunget att produkterna inte innehåller några tillsatser.

Mervärdena kan kategoriseras utifrån mervärden kopplade till produktkvalitet och styckning i vissa speciella kött detaljer, fri från tillsatser; mervärden från produktions sätt (naturbete, klimatmärkt kött, djurvälstånd); mervärden som handlar om identitet (gårdsnamn, varumärke, kött djur, image och storytelling) och andra förtroendefaktorer (miljö och klimat, djurvälstånd, regional produkt). Det egna varumärket exponeras inte lika starkt efter att företaget gått över till att sälja till ett slakteri som har ett annat varumärke, men gårdsnamnet är fortfarande starkt med associationer till kvalitet och regional produkt.

Företagets produktionssida

Verksamheten drivs både som enskild firma (Märtha och Pontus äger gården med mark, byggnader och bostäder) och i bolag. Mark och ekonomibyggnader arrenderas till Ejmunds gård AB som äger inventarier, djur och producerat/köpt lager. Företaget har i fem anställda. Utöver djurproduktionen finns också växtproduktion för foder, samt en avskild verksamhet för tillverkning och reparation av transportpallar. De frysta köttfärsprodukterna legotillverkas, men Ejmunds hanterar logistik, administration och försäljning av de produkterna själva. Tidigare skötte Ejmunds försäljningen av köttet i en egen säljorganisation, men denna har Pontus och Märta överlåtit åt slakteriet då de valt att sälja köttet dit. Valet att sälja till slakteriet berodde framförallt på att det var för kostsamt och tidskrävande att hantera försäljningen av återtaget kött själv. Märtha och Pontus har barn och vill ägna mer tid åt familjen.

Mycket fokus efter generationsskiftet har lagts på att få en god översikt över produktionen och optimera den. Investering i nytt stall är på gång och ska kunna leda ett bättre flöde i produktionen, bättre översikt över djuren och ge djuren en bättre miljö. Djurhälsa och glada djur är mycket viktigt för Märtha och Pontus. Regler och lagstift-

ning som rör exempelvis djurhälsa ser de inte som ett problem då det redan ingår i deras produktionsfilosofi, utan tvärtom att det är bra. Pontus och Märta anser också att de behöver en viss ökning av produktionen för att kunna förbättra lönsamheten. Däremot ser man risker i att inte kunna producera tillräckligt med foder, särskilt under torra år. Företaget har viktiga partners i andra lantbruk och trädgårdsföretag i området. De köper in halm, arrenderar mark och köper stora volymer av morötter och potatis. Det är annars framförallt spannmålsproducenter i området. Foder, framförallt kornkross, köps in hos Lantmännen.

Slakteriet är en central partner för Ejmunds. Utöver att sälja djuren till slakteriet så finansieras även djuren med slaktavräkningen och kan köpas in via slakteriet. Legoproducenten av köttfärsprodukter är också en viktig aktör. Pontus och Märta har tankar och idéer för andra värdeerbjudanden i framtiden, men i nuläget vill de främst stabilisera och renodla verksamheten efter att de tagit över företaget, innan de gör något nytt.

Företagets kundside

Slutprodukterna säljs till konsument och till restauranger genom slakteriet. Slakteriet är därför den viktigaste aktören vad gäller att sälja produkterna vidare. Då det är premiumprodukter ligger det i det övre prissegmentet. Pontus och Märta understryker att det finns många olika typer av kunder som köper köttet, men det kännetecknande är att det är kvaliteten som särskiljer produkten från andra. För köttfärsprodukterna har de en bred kundbas hos slutkonsumenterna upplever de, men tror inte att det är de som är mest fokuserade på lågpris som väljer Ejmunds dyrare alternativ. Märtha och Pontus nämner att de skulle gärna nå den offentliga marknaden, men menar att en svårighet är att de har ett komplicerat system.

Ejmunds upplever att det är viktigt med certifieringen. Klimatmärkningen stärker Ejmunds som varumärke. Relationerna byggs upp bland annat genom att förmedla en historia om Ejmunds. ”Storytelling” nämns som en viktig aktivitet för att stärka varumärket. Tidigare har företaget arbetat mycket med att sälja in köttet på olika sätt, och synts i olika sammanhang i olika medier. Ejmunds har sponsrat vissa event och varit ute i butiker, medverkat på matmässor och på Almedalsveckan. De har också varit med på butikschefsträffar och har ett brett kontaktnät i handel, restauranger och ”matsverige”. Pontus och Märta tycker de har en personlig kontakt med sina kunder, också genom sociala medier som Facebook och Instagram.

Företagets resultat och lönsamhet

Företaget har uppvisat en ojämn resultatnivå. Under 2016 genomfördes ett generationsskifte där företaget skrev ner tillgångar för att underlätta överlåtelsen. Det innebär att resultatet blev kraftigt negativt men gav Märta och Pontus en bra start. Det syns genom att företagets soliditet är 45% trots ett nyligt genomfört ägarskifte. Efter generationsskiftet vill Pontus och Märta fokusera på att renodla verksamheten, förbättra produktionsflödet och kunna ha tid över för familjen. Bokförda lager och dålig växtsäsong 2017 har gjort att redovisningen visat ett negativt resultat, då tillgångarna skrivits ner ytterligare av försiktighetsprincip. Dock är det väsentligt under produktionskostnad eller marknadsvärde varför vi justerat lagret av djur med 1000 kr/djur för att få ett mer korrekt resultat och lönsamhetsbedömning. Pontus och Märta har fått minska antalet mervärdesaktiviteter och det mest tydliga är att de inte kan använda sitt eget varumärke när de istället säljer direkt till slakteri. Detta beslut kan dock omprövas om det inte faller väl ut.

Företaget har också en diversifierad verksamhet genom att det har tillverkning av pallar, vilket ger en god vinstmarginal. Preliminära resultat för 2017 visar att vinstmarginalen för nötköttet ligger mellan fyra och fem procent, medan de förädlade köttfärsprodukterna ligger på en vinstmarginal på noll procent, se Figur 5.

Ejmunds	2014-12-31	2015-12-31	2016-12-31	P 2017-12-31
Omsättning	17 081 774	15 007 676	13 729 215	16 829 407
Vinst/förlust	162 730	37 660	-2 518 832	520 444
Vinstmarginal	1 %	0 %	-18 %	3 %

Investerat kapital	15 684 837	14 675 944	23 693 454	23 693 454
(tillgångar till bokfört värde)	Generationsskifte Samma 2016			
Soliditet (tillgångar värderade till försiktigt marknadsvärde)	45 %			
Rt = förräntning på investerat kapital	4,0 %	2,7 %	-8,6 %	3,5 %

	Växtodling	Nöt förädlad	Kvigor	Tjurar	Pall
Omsättning (justerad för interna trans.)	3 006 190	4 976 034	4 820 326	5 359 047	1 010 811
Vinst/förlust	-988	-2 689	180 726	270 939	72 455
Vinstmarginal	0 %	0 %	4 %	5 %	7 %

Figur 5. Ekonomisk data Ejmunds 2014-2017. Omsättning och vinstmarginal per verksamhetsgren i nedre delen baseras på 2017 års preliminära (prognostiserade) resultat och fördelningen på grenarna är en schablonmässig uppdelning utifrån företagets resultaträkningar i arbetet med studien och inte ingår i företagets uppföljning. Vissa uppskattningar ingår i fördelningen då fullständiga produktkalkyler inte gått att genomföra. Eventuella subventioner ingår.

Företagets kompetenser

Märtha är uppvuxen på gården och Pontus har tidigare arbetat på gården. Märtha har arbetat i en annan bransch under flera år och har tagit med sig erfarenheter som handlar om att tänka på marknad och marknadsföring. När de flyttade tillbaka till Gotland från Stockholm innan de tog över gården gick Pontus en utbildning på Grönt Centrum vid Lövsta på Gotland. Det har varit en viktig del för att få större kunskap om bland annat växtodlingen som någon av dem behövde kunna bättre. De får också en hel del hjälp från maskinstationen med råd. Andra aktörer och möten som lyfts fram som viktiga när det gäller kunskapsutbyte och information är Gotland Grönt Centrum, köttriksdagen (HS), Stenhammardagarna (arrangeras av SLU och Stenhammars Godsförvaltning), Växa Sverige.

En viktig resurs som lyfts fram är den tidigare externa styrelsen som företaget tidigare hade. Styrelseledamöterna har kommit med mycket kunskap och råd rörande ekonomistyrning, förhandlingar och marknadsföring och det har varit värdefullt i viktiga strategiska beslut anser Märtha och Pontus. Företaget har inte kvar den externa styrelsen längre sedan det bytt strategi och inte längre har egen försäljning. Pontus och Märta får också mycket input från andra aktörer i omgivningen, från kundmöten, mässor seminarier, butiker, Stenhammardagarna, Almedalsveckan, branschmedia m.m.

Det finns flera olika tankar. Pontus och Märta nämner en hel del om att få till en effektivare produktion, som troligtvis beror på att de ganska nyligen har tagit över verksamheten. I detta ingår effektivare rutiner för att få mer tid för bedömningar och avvägningar, mer kunskap om växtodlingen, mer kunskap om marknadsföring (målgrupper, kommunikationsmaterial, kunskap om varför kunderna köper produkterna).

5.1.3 Källsjö mejeri, Halland

Fallstudien omfattar två verksamheter. Det första är den enskilda firman, Lennarts mjölkgård. Det andra är det samägda aktiebolaget Källsjö Mejeri AB. Fokus ligger här på mejeriet som ett sätt att genom förädlade produkter skapa mervärden. Mejeriet har två delägare. Mejeriet började som en hobbyverksamhet med flera gårdar som ett försök att höja värdet på produkterna. Ostkaka var den första produkten. Lennart och Bengt köpte ut de andra för drygt fem år sedan, byggde ut lokalerna. I nuläget har de sex anställda och en ökande omsättning. Mejeriet förädlar mjölk och andra mejeriprodukter som yoghurt, ost och ostkaka.

Lennarts gård är en enskild firma med 45 mjölkkor samt rekrytering, sammantaget omkring 100 djur. På gården finns också får och lamm, men det är främst mjölk företaget producerar. Det finns även skog. Mejeriverksamheten var en möjlighet för att få behålla mjölkverksamheten på gården utan att gå mot stordrift.

Företagets mervärden (värdeerbjudandet)

Mervärdena kan ses komma från de två olika delarna i ”koncernen”, gården och mejeriet. Mervärden från produktionen på gården ingår också i mejeriets produkter, då företaget enbart använder mjölk från delägarnas gårdar och några ytterligare närliggande gårdar.

För gården förmedlas följande mervärden

- Mjölk med smak
- Djurvälstånd
- Småskaligt lantbruk
- Landskapsvärden, öppna landskap
- Lokalproducerat
- Sysselsättning på landsbygden

Med mejeriet läggs följande mervärden till

- Förädlade produkter
- Smak och andra produkttegenskaper
- Certifierad för livsmedelssäkerhet (HACCP, ISO, Spårbarhet)
- Varumärke
- Lokalproducerat
- Sysselsättning, arbetstillfällen
- Gårdsbutik med café
- Biobaserade förpackningar
- Småskaligt
- Hantverksmässigt
- Lokala ingredienser i sammansatta varor

Mejeriverksamheten var ett alternativ för att förbättra lönsamheten på mjölkgårdarna. Lennart såg att mjölkpriserna var för låga för att en gård i hans storlek skulle kunna överleva ekonomiskt. Alternativen skulle annars ha varit att växa i storlek och gå mot stordriftsfördelar, eller att lägga ner. Genom att själva driva mejeriet kunde han få ett stabilt mjölkpris som mejeriet betalade och på så sätt få en långsiktig verksamhet i gården.

Mervärdena i gårdsproduktionen är mycket kopplade till lokal småskalig produktion, landskapsvärden och djurvälstånd, i mejeriled adderas hantverksmässighet, lokala arbetstillfällen och hög produktkvalitet (smak) som viktiga faktorer.

Företagets produktionssida

Nyckelmoment i mejeriets flöde för mjölken är separering, standardisering, vitamining, homogenisering, pastörisering, kylning, förpackning och laboratoriekontroller. För andra mejeriprodukter tillkommer andra moment. Osttillverkningen är ett ganska tungt moment för de som tillverkar den då det innebär mycket kroppsarbete och är tidskrävande. Företaget tillverkar därför inte några större volymer. Mejeriverksamheten innebär en hög förädlingsgrad. Företaget har i nuläget sex anställda, som lärs upp på mejeriet. Mejeriet har erforderliga certifieringar för livsmedelsverksamhet, HACCP¹ och andra nödvändiga certifieringar för kvalitetsledning. De använder också ett system (Validoo) för spårbarhet och digital produktinformation.

De egna gårdarna, samt tre andra gårdar som levererar mjölk till mejeriet är nyckelpartners. Långsiktiga relationer med gårdarna är viktigt och att kunna garantera ett högt och stabilt pris. Mejeriet skulle behöva ytterligare någon mjölkleverantör för att få upp volymerna. Den huvudsakliga kontakten sker med butiker och företaget är fokuserat på att sälja sina produkter. Det är en skillnad i relationerna till köparen med det egna mejeriet mot att sälja till ett större mejeri. Speditören är en viktig partner. Mejeriets produkter ska levereras klockan 6 till butikerna i området. Om mejeriet skulle växa anser Lennart att det eventuellt skulle vara bättre med en grossist som sköter hanteringen.

På gårdsnivå har Lennart en mjölkproduktion som han tycker är ”lagom i storlek”. Djurvälstånd är en viktig aspekt i produktionen och det är också arbetet med gården som Lennart upplever som det allra roligaste.

Företagets kundside

Lennart menar att det är lite mer ”delikatessmarknaden” som mejeriet riktar sig mot. Men kunderna kan enligt Lennart vara vem som helst; yngre, barnfamiljer, äldre konsumenter. Särskilt yngre har större miljömedvetenhet och uppskattar den småskaliga produktionen tror Lennart. Ostkakan som var den första produkten menar Lennart banade väg för att komma in i butikerna. Huvuddelen av mejeriets produkter säljs i lokala dagligvarubutiker i Halland och Göteborgsområdet. Mejeriet har också en gårdsbutik och café som är öppet på sommaren och tar emot studiebesök. Företaget har genom åren fått mycket uppmärksamhet, bland annat i lokalpress och lantbruksmedier.

¹ Hazard Analysis and Critical Control Points eller på svenska riskanalys och kritiska styrpunkter för livsmedels säkerhet

Lennart menar att de har god kunskap om vad kunderna efterfrågar och att det stärker dem. Däremot kan de inte uppfylla alla önskemål som kunden har, t.ex. i udda förpackningsstorlekar (0,5 liter) då det handlar om stora investeringar som behövs för att bygga nya linjer, samt att lokalerna är begränsade i storlek. Lennart hade gärna nått mer av de offentliga verksamheterna.

Företaget får respons från slutkonsumenterna från bland annat sitt Facebook-konto. Från butikerna får Lennart ständig feedback. Ibland demonstrerar företaget sina produkter i butik. De levererar också till restauranger och till offentliga verksamheter, de kanalerna står för. På mejeriets hemsida listas företagens kunder. I gårdsbutiken och cafét får de också direkt kontakt med konsumenter. Caféverksamheten är betydelsefull på sommaren.

Mjölken säljs till ett något högre pris än de stora mejerierna. Lennart menar dock att det inte går att ta ett alltför högt pris. Företaget försökte höja priset en period med strax över tio procent, men det påverkade omedelbart försäljningen negativt och de var tvungna att sänka priserna igen. Lennart tror att det går att ligga en krona över konkurrenterna i pris, men knappast två kronor.

Företagets resultat och lönsamhet

Mejeriet har växt varje år sedan Lennart tog över varumärket. Det gäller också vinstmarginalen. Mejeriverksamheten hade fortfarande ett negativt resultat för 2016, men prognosen visar på vinst för 2017, se figur 6. En översyn sker också av vissa inköpta tjänster i distributionen som kommer påverka resultatet positivt för 2018. Företaget önskar expandera något ytterligare för att få ytterligare skalfördelar och öka konkurrenskraften.

Källsjö mejeri AB					Lennart Svenäng Enskild firma
	2014-12-31	2015-12-31	2016-12-31	P 2017-12-31	2016-12-31
Omsättning	3 432 133	7 039 800	9 760 609	10 248 640	2 318 388
Vinst/förlust	-1 695 827	-1 036 527	-645 692	353 838	230 465
Vinstmarginal	-49 %	-15 %	-7 %	3 %	10 %
Investerat kapital 6 943 242	6 830 217	7 590 212	7 590 212	23 693 454	7 742 577
(tillgångar till bokfört värde)	Samma som 2016				
Soliditet (tillgångar värderade till försiktigt marknadsvärde)	5 %				81 %
Rt = förräntning på investerat kapital	-22 %	-13 %	-6 %	7 %	3 %

Figur 6. Ekonomisk data Källsjö mejeri 2014-2017 (prognos). Eventuella subventioner ingår.

Mjölkgården har god lönsamhet efter ägarlön. Detta är en följd av att mejeriet kan ge ett stabilt pris på en hög nivå, men Lennart har som mål att mejeriet ska kunna betala ytterligare ett något högre pris när mejeriverksamheten går bättre. Det stabila priset ger också en trygghet för gården. Den enskilda firman uppvisar en mycket god soliditet.

Obs! Företagen redovisas inte som koncern beroende på att det är olika ägarbilder i dem.

Företagets kompetenser

Från början var det fyra gårdar som började med ostkakeverksamheten mer som en hobby. Idén kom från en kurs som Hushållningssällskapet Halland höll och en person som höll i kursen stöttade idén. De gick en kurs som anordnades av LRF för att få kompetenser om mejeriproduktion samt kurser i livsmedelssäkerhet. Efter några år tyckte de andra som var inblandade att det blev för mycket och Lennart och Bengt tog över hela verksamheten. Kunskaper i marknadsföring och kommunikation har Lennart och Bengt bland annat fått från en säljutbildning med bland annat medverkande från LRF-konsult, som de tyckte var mycket värdefull. De har också fått hjälp med konsumentundersökningar från studenter vid högskolan i Halmstad

I mejeriet arbetar sex anställda. Nyanställda lärs upp i mejeriet. Lennart och Bengt upplever att det är svårt att rekrytera unga personer som vill stanna i verksamheten. Lennart arbetar mest med försäljningen och tycker också att det är där han har starkast kompetens idag, vid sidan om att driva gården.

Om Lennart fick önska sig en kompetenshöjande åtgärd skulle han gärna se att mer kunskaper i marknadsföring skulle vara värdefullt, att kunna nå rätt kanaler och få ut rätt budskap. Det skulle kunna tillhandahållas i form av rådgivning som fanns tillgänglig, till exempel hos LRF eller någon annan organisation. Lennart nämner också att processen att dra igång verksamheten och utöka den har krävt mycket administration och arbete, inte minst med tillstånd och liknande. Han menar att han inte skulle startat upp verksamheten om han vetat att det var så mycket jobb med kontakten med olika myndigheter.

5.1.4 Viskadalens gårdsglass, Halland

Viskadalens gårdsglass är ett bolag med glassproduktion och egen försäljning i anslutning till en mjölkgård i Halland – men drivs som ett separat bolag. Mjölkgården är ett familjeföretag. Vid en generationsväxling 2014 tog Henrik och hans fru Jenny över verksamheten. De har man utökat från 140 mjölkkor till 200, samt 200 ungdjur. Gården har också växtodling, huvudsakligen vall, samt en del skog. Mjölken levereras i huvudsak till ett större konventionellt mejeri. Gården har sammanlagt fyra heltidsanställningar, samt Henrik. Mjölkgården har god lönsamhet.

Glassbolaget ägs gemensamt av familjemedlemmar, men det är i huvudsak Jenny som idag driver verksamheten och arbetar med glasstillverkningen, distribution och försäljningen. Från början var Henriks syster engagerad i företaget, men valde företaget att inte längre arbeta i det. Gårdsglass är ett färdigt koncept som företaget köpt rättigheterna till att använda, samt som de köpt utrustningen från. Genom konceptet får företaget rättigheter att sälja under namnet ”Gårdsglass”¹, samt tillgång till rådgivning och recept. Glassen säljs i gårdsbutik, på lokala marknader, samt till vissa butiker i närområdet. Av gårdens årligen producerade två miljoner liter mjölk går 40 000 liter till glass.

Henrik och Jenny valde konceptet för att det var färdigt, att det var lätt att köpa lösningen och att sätta igång med verksamheten. Som alternativ till att diversifiera verksamheten och sysselsätta fler i familjen sågs det som en attraktiv lösning.

¹ Gårdsglass, hemsida: <https://www.gardsglass.com> (besökt 2018-02-17)

Företagets mervärden (värdeerbjudandet)

Mervärdena kan ses komma från de två olika delarna i ”koncernen”; gården och mejeriet. Mervärden från produktionen på gården ingår också i glassföretagets produkter. I huvudsak kan följande mervärden identifieras

- Förädlade produkter
- Smak och andra produkttegenskaper
- Äkta råvaror och ingredienser
- Lokalproducerat
- Hantverksmässigt
- Småskaligt
- Certifierad för livsmedelssäkerhet (HACCP)
- IP-certifiering
- Varumärke
- Gårdsbutik med glassförsäljning och kundernas upplevelse av direktkontakten med producent

Det huvudsakliga mervärdet är att det är en förädlad produkt som förknippas med lokal råvara, hantverksmässighet och ett varumärke. Konceptet är framarbetat av en extern aktör företaget har köpt in konceptet och utrustningen för verksamheten. På så sätt har det varit en färdig lösning som varit ganska enkel att starta upp. Den lokala kännedomen om gården har sannolikt ökat till följd av att de också producerar glass. Företaget får också en direkt kontakt med kunden genom den egna försäljningen och upplever positiv feedback inte bara för glassverksamheten, men även för mjölkgården. Direktkontakten och kundernas upplevelse av att möta producenten visar på ett tjänsteinslag som är betydelsefullt för värdeskapandet.

Företagets produktionssida

Nyckelaktiviteterna i glassföretaget sträcker sig från mottagandet av mjölken från att den kommer direkt från gården, till glasstillverkning, distribution och försäljning, samt marknadsföring. Huvuddelen av aktiviteterna genomförs av Jenny. Glassen tillverkas för hand och distributionen sker med egen bil till köparna, om de inte kommer till gården och gör sina inköp, eller till en marknadsplats där man har försäljning.

Tillsynen och certifieringarna (HACCP och IP-certifieringen) tar både mycket tid och pengar i anspråk menar Henrik och Jenny. De upplever att detta kan variera mycket beroende på kommun. De ser dock inte det som något större problem. De har också varit i kontakt med andra delar av den kommunala förvaltningen, vid bygglovsansökan, miljöprovning med mera. Henrik och Jenny upplever att det administrativa arbetet att ha kontakt med olika tillstånds- och tillsynsmyndigheter har varit både tidskrävande och ibland kostsamt.

Mjölkgården har andra huvudpartners än glassverksamheten och fallstudien fokuserar inte främst på mjölkproduktionen, utan på glasstillverkningen. Mjölkgården levererar till Arla, som är en central partner. Glassföretaget använder c:a 40 000 liter mjölk av en produktion på två miljoner årligen. Mjölkgården följer Arlas eget kontrollprogram för kvalitet.

Henrik och Jenny har haft anställda i bolaget för att hantera arbetstoppar. Det är också nödvändigt för att Jenny ska kunna få ledigt och för att familjen ska kunna umgås med barnen.

Företagets kundside

Glassen säljs i gårdsbutiken som är öppen hela året, en dag i veckan under vinterhalvåret och under sommaren oftare. Man säljer också på marknader, i glasskiosker och i butiker. Glassen till butikerna, omkring 30 stycken, levererar Jenny själv. När de startade var det många butiker som tog kontakt för att de ville sälja produkterna. I butikerna har Jenny haft demonstrationer och har försökt att sätta upp skyltar (se mer i avsnittet ovan). Hon hanterar själv leveranserna till butik och fyller frysdysken själv med sina produkter. I butik är kunderna regel boende i villa och medelålders. Jenny har noterat att i barnfamiljer köper de vuxna gärna gårdsglass, medan de köper en billigare till barnen. Arbetet att distribuera till butik är tidskrävande och Jenny upplever inte att det ger så mycket i förhållande till arbetsinsatsen varför hon funderar på att begränsa försäljningen genom butik och istället satsa på de andra marknadskanalerna.

IP-certifieringen skaffade företaget för att dagligvarubutikerna ställde det som ett krav. Jenny upplever inte att det ger ett särskilt mervärde till glassen, men den behövs för marknadstillträde. Glasskiosker är också viktiga partners. Jenny har också sålt via ”Reko-ring”, en säljkanal där köpare och säljare i sociala medier (Facebook) gör upp om vad som ska köpas i förväg och levererar på en given plats och tidpunkt. Jenny säljer också i egen gårdsbutik, och där är det mer varierat bland kunderna.

Viskadalens gårdsglass har en egen hemsida¹ där de kommunicerar, liksom närvaro i sociala medier som Facebook och Instagram. Företaget skyltar så mycket det får, men upplevelsen är att man inte får skylta så mycket i butik om man är en liten aktör. Glassbilen är också en reklampelare för glassen, liksom att vara på många marknader. Gårdsbutiken och gården är en viktig kommunikationsväg. Många åker till gården för att handla och Jenny får mycket feedback från kunderna, särskilt första året hon började med försäljningen. Det är inte främst veddingeborna som kommer utan snarare fler från Göteborg och Kungsbacka. Företaget finns med i ”Kulinarisk Resa Halland”² som är ”en förening av halländska företag som arbetar småskaligt och hantverksmässigt”. Det är många kunder som följer reseguiden och Jenny anser att den har stor betydelse för att få kunder att hitta till gården. Ett stort evenemang där företaget möter sina kunder är under kosläppet den första maj. Då kan uppemot 2000 personer komma. I samband med det anordnas också en lokal matmarknad med andra lokala producenter som säljer sina varor (bland annat Källsjö Mejeri). Svårigheten kan vara om det har regnat mycket. Jenny försöker att utveckla kundernas upplevelser. Responsen från kunderna upplever hon som mer positiv än negativ, men hon menar också att den dagliga lönsamheten förtar upplevelsen.

Företagets resultat och lönsamhet

Mjölkföretaget Henrik Alfredsson enskilda firma har under åren haft ett vinstresultat som gjort det möjligt att kunna ta ut ägarlön och visst mått av konsolidering. Mjölkkrisen har varierat mycket över åren så resultatutjämnning har fått göras via obeskatade reserver. Preliminärt utfall för 2017 ser mycket bra ut med tanke på bättre mjölkpris än 2016.

¹ <http://www.viskadalensgardsglass.se> (hämtad 2018-02-20)

² Kulinarisk resa Halland, hemsida: <http://kulinariskresa.se> (besökt 2018-02-14)

Viskadalens gårdsglass AB har haft svårt att ta ut full kostnadstäckning under de verk-
samma åren. Framförallt löneuttaget har varit svagt. 2016 tog Jenny in en anställd för
att hantera verksamheten sedan en av delägarna inte längre är aktiv i företaget, vilket
ökade kostnaderna. Produktion och försäljning har fått modifierats löpande för att
kunna möta lönsammare marknader. En kärnfråga är hur företaget ska få upp volymen
utan att öka arbetstiden, hemförsäljningen vill man gärna öka. Löneuttag under 2016
gjort att resultatet blivit negativt, se figur 7. Observera att företagen har inte drivits
som en koncern beroende på att det är olika ägare i bolagen. Därför redovisas före-
tagen separat.

Henrik Alfredsson	2014-12-31	2015-12-31	2016-12-31	P 2017-12-31
Omsättning	5 720 636	7 657 825	7 729 121	10 639 780
Vinst/förlust	167 716	140 012	-92 141	1 714 076
Vinstmarginal	3 %	2 %	-1 %	16 %
Investerat kapital	14 424 877	20 320 159	23 547 242	23 547 242
(tillgångar till bokfört värde)		Samma som 2016		
Soliditet (tillgångar värderade till försiktigt marknadsvärde)			46%	
Rt = förräntning på investerat kapital	2,7 %	2,0 %	1,4 %	9,0 %

Viskadalens glass AB	2013-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2016-12-31	P 2017-12-31
Omsättning	627 036	884 008	1 056 545	1 091 302	951 543
Vinst/förlust (före bokslutsdisp.)	76 976	97 145	119 926	-154 505	-103 801
Vinstmarginal	12 %	11 %	11 %	-14 %	-11 %
Investerat kapital	1 439 072	1 345 374	1 287 760	1 160 781	1 160 781
(tillgångar till bokfört värde)		Samma som 2016			
Soliditet (tillgångar värderade till försiktigt marknadsvärde)				3 %	
Rt = förräntning på investerat kapital	7,7 %	9,6 %	11,0 %	-11,2 %	-7,2 %

Figur 7. Ekonomisk data Viskadalens glass och mjölkföretaget 2013-2017 (prognos). Eventuella subven-
tioner ingår. Utfallet 2016-2017 i glassbolaget har påverkats framförallt av personalkostnader.

Företagets kompetenser

När glassbolaget startades köptes ett helt koncept, Gårdsglass. Med konceptet följde
instruktioner, en form av marknadsanalys, samt utbildning i att driva konceptet. Jenny
kontaktar "Gårdsglass" för nya recept eller råd och köper även in material från dem.
Viskadalens glass bestämmer själva över sin prissättning gentemot kund. Jenny har
arbetat sedan starten med verksamheten och kan alla moment i produktionen.

Jenny funderar mycket på hur verksamheten ska utvecklas och försäljningen ska öka.
Hon satsar mycket på olika evenemang, som kosläpp och marknad. Jenny och Henrik
vill undvika att avveckla verksamheten. Revisorerna har hjälpt till med råd i hur de ska
kunna påverka lönsamheten. Den förändrade distributionsstrategin är en följd av det.
Mer kunskap i marknadsföring och försäljning är något som de skulle vilja ha för att
förfina till sin affärsmodell. I nuläget går mycket tid åt till distributionen. I mjölkpro-
duktionen har Henrik stor kunskap och har genomfört investeringar för att effektivisera
produktionen. Det har också varit ett sätt att frigöra tid för familjen.

5.1.5 Gården i Långsjön, Ångermanland

Gården är ett familjeföretag som Jan-Olof tog över 1980. Jan-Olof, Maria och två söner arbetar i företaget. 1997 började företaget med slaktsvin, men upplevde dålig lönsamhet. Valet familjen såg var att antingen bygga ett eget gårdsslakteri och förädla eller lägga ner verksamheten. Gårdsslakteriet byggdes 2015. Företaget producerar 700 svin om året, varav 500 levereras vidare till ett konventionellt slakteri. 200 svin slaktas i gårdsslakteriet årligen. Utöver grisproduktion har företaget också nötdjursproduktion med 37 nötdjur varav 25 amkor av rasen Highland Cattle. Kalvarna slaktas på gården. Utöver djuren har gården också en kremeringsverksamhet för smådjur som ger en extra inkomst till företaget. Gården har 50 hektar skog och 15-20 hektar betesmark och vissa arrenden.

Företagets mervärden (värdeerbjudandet)

I fallstudien fokuseras i huvudsak på grisproduktionen och gårdsslakteriet. Gården i Långsjön har gått till ett differentierat värdeerbjudande från att tidigare i huvudsak ha varit en mellangård (gård som köper upp smågrisar och föder upp dem inför slakt) för slaktsvin. Gårdsslakteriet som kom till 2015 innebär att företaget självt slaktar omkring 200 grisar om året, hänger och styckar dem, samt vidareförädlar delar av produktionen ytterligare till bland annat korv. Största produkten är köttlådor.

Mervärdena i värdeerbjudandet är i huvudsak:

- Kött av hög, jämn, kvalitet.
- Egen slakt i gårdsslakteriet
- Djurvälstånd, inga stressade djur
- Småskalig produktion
- Färdigstyckat kött i lådorna
- Flexibel styckning, styckning på begäran
- Lokalproducerat
- Djurvälstånd, friska djur, antibiotikafritt
- IP-certifiering (IP Gris)
- Varumärket "Gården i Långsjön"
- Kunden kan komma till gården och se hur det ser ut (tillgängligt)
- Personlig kontakt med kunderna
- Leverans direkt till kund

Köttlådor är den största produkten och den säljs i huvudsak direkt till konsument och levereras till förutbestämda platser för uthämtning eller kan hämtas på gården. Företaget levererar också kött till några restauranger och till butiker.

IP-Certifieringen krävs av slakteriet för de 500 grisar som gården inte slaktar själv. Certifieringen krävs således för marknadstillträde, för de egna kunderna till gårdsslakteriet är det helt oviktigt med certifiering menar man.

Djurhälsa är en viktig aspekt och köttet är fritt från antibiotika, stress minimeras genom att gårdsslakteriet ligger endast 10 meter från grisstallet. Varumärket ”Långsjön” med sin stämpel har också blivit känt hos kunderna och anses vara viktigt för mervärdet. Företaget har också för sina produkter vunnit pris i tävlingen ”Gastronomiska matverk 2017” för en ny innovativ produkt med styckdetaljen ”*secreto*”¹. Det finns planer för andra produkter i framtiden.

Den direkta relationen med kunden genom att företaget själv säljer direkt till konsument är också en viktig del av mervärdet. Kunderna finner ett stort värde i att få träffa den som producerat köttet och man bygger ett stort förtroende. Detta är ett mervärde också för företaget som på så sätt får direkt återkoppling från konsumenten. Att slippa leverera stressade grisar till en slaktbil är också viktigt för Jan-Olof och Maria.

Köttet som levereras till slakteriet säljs under slakteriets namn.

Företagets produktionssida

Nyckelaktiviteterna täcker in hela processen från det att smågrisar köps in, till att företaget levererar produkterna till kunden. De slaktar en dag i veckan i regel, grisarna hänger från måndagen då de slaktas till torsdagen då de grovstyckas och eventuellt finstyckas och vacuumförpackas. Företaget har ingen foderproduktion, utan det köps in. Mycket tid går åt till städning. Transporten sker med kylbil till kund. Kopplat till processen finns också dokumentation som ska göras i enlighet med regelverken. Familjemedlemmarna anser att de har god kontroll på aktiviteterna i företaget och att de kompletterar varandra i kompetenser.

Huvudresurserna är, utöver familjen som arbetar med verksamheten och djuren, gården och byggnaderna. I två år har företaget haft gårdsslakteriet. Gårdsslakteriet ritade de själva och flödet är mycket effektivt, liksom nyttjandet av ytorna. Jan-Olof och Maria arbetar i företaget, och två söner har egna företag vars tjänster köps av Gården i Långsjön. Det innebär att fler familjemedlemmar har försörjning från företaget. De har inga tankar på att anställa någon annan för närvarande.

Vad gäller andra typer av samarbeten och organisationer har företaget kontakt med LRF och Hushållningssällskapet. De träffar andra företag på någon sammankomst, men inget som de just nu ser som avgörande för deras verksamhet. Men Jan-Olof menar att det skulle vara bra om någon av organisationerna skulle kunna gå att bolla tankar med eller fråga saker.

Företagets kundsida

Köttlådor är den största produkten och den säljs i huvudsak direkt till konsument och levereras till förutbestämda platser för uthämtning eller kan hämtas på gården. Företaget levererar också kött till några restauranger och till butiker.

Kunderna är dels privatkunder, kunder som köper via butik och restauranger. Slaktsvinen köps av det konventionella slakteriet. Genom att själva sälja till kunderna det som kommer från gårdsslakteriet, har företaget en nära kontakt med sina kunder.

¹ <http://www.ja.se/artikel/53983/gardsslakteri-och-gastronomisk-succ-pa-garden-i-langsjon.html>

De privata kunderna är mer medvetna om vad de äter, de är ofta yngre som bildat familj och skaffat barn, som tycker det är viktigt vad barnen får äta. Men det finns också många äldre kunder som vill ha exempelvis ”hemfläsk” som inte är rimmat som det som säljs i butik.

Kunderna hittar dem genom främst Facebook och via bekanta. Kunderna beställer på hemsidan och uppger sina kontaktuppgifter. Huvuddelen av dem finns i Örnsköldsvik omkring sju mil söderut. Företaget levererar till en uppsamlingsplats där kunderna hämtar lådorna. De har inte gjort någon särskild kundundersökning. Det viktigaste för att kunderna ska återkomma och att man ska upprätthålla en god kontakt är att erbjuda bra produkter. Som Jan-Olof säger *”man ska ha bra grejor, bra produkter, att man är trevlig, tillmötesgående. Och är det något som har blivit fel så ska man, liksom, åtgärda det på en gång och inte säga, att, nämen så är det inte”*. Maria menar att den viktigaste relationsstärkande aktiviteten är mötet när köttet levereras, och att man där skapar ett förtroende.

Jan-Olof och Maria skulle gärna leverera till offentliga verksamheter som t.ex. skolan eller äldreboenden, men menar att nackdelen kan vara att de bara vill ha specifika detaljer i stor mängd, vilket är svårt för ett företag som inte slaktar så många djur i veckan.

Företaget har viss försäljning till restaurang och de kunderna ses som viktiga partners. När företaget tog fram produkten *”secreto”*, eller *”slaktarens hemlighet”* var det genom samarbete med en restaurang de har som kund. Peter och Linnéas restaurang är en stor inspirationskälla. Produkten har vunnit innovationspris och fått medial uppmärksamhet¹. Företaget skulle gärna leverera till restauranger i Stockholmsområdet.

Utöver den direkta kontakten anser Jan-Olof och Maria också att de sociala medierna är en bra kommunikationsväg. De använder Facebook och Instagram och där gör de reklam för sig. En av sönerna är aktiv i att underhålla företagets profil i de sociala medierna. De har omkring 2 000 följare och de kan även köpa annonsplats på Facebook. På de sociala medierna får företaget också feedback från kunderna och de tipsar varandra. Kommentarer på köttets smak är exempel på positiv återkoppling.

Företagets resultat och lönsamhet

Företagets omsättning har ökat under de senaste åren. Dock har resultatet försämrats med ett mindre underlag till ägarlön. Det är i sig en effekt av att sönerna har kunnat öka sina debiteringar av tjänster från eget företag till verksamheten (bägge sönerna har egna firmor med andra inkomster också), vilket setts som positivt då verksamheten kan sysselsätta fler. Skulle resultatet analyseras före *”arbetskostnad”* så uppvisar det ett jämt och högt resultat. Företaget har mål för att minska skuldsättningen, se figur 8.

Mervärderna fångas in genom att företaget kan ta ut ett högre pris på produkterna. Företaget säljer också köttet självt och slipper då mellanhänder. Är köttet finstyckat kan företaget ta ut ett ännu högre pris. Man ser sig som prissättare på sina egna produkter, men Jan-Olof och Maria känner ändå viss oro att de skulle kunna tappa kunder om priset skulle höjas.

¹ Tidningen Restaurangvärlden 30 mars 2017: <http://www.restaurangvarlden.se/slaktarens-hemlighet-fick-forsta-pris/> (hämtat 2018-02-21)

Gården i Långsjön	2014-12-31	2015-12-31	2016-12-31	
Omsättning	2 373 581	2 713 128	2 772 197	
Vinst/förlust	250 873	284 574	-84 103	
Vinstmarginal	11 %	10 %	-3 %	
Investerat kapital (tillgångar till bokfört värde)	3 087 812	3 190 093	3 075 601	
Soliditet (tillgångar värderade till försiktigt marknadsvärde)			45 %	
Rt= förräntning på investerat kapital	12,1 %	12,6 %	0,0 %	
	Växtodling	Förädling	Kött	Kremering
Omsättning (justerad för interna trans.)	348 944	887 897	1 138 111	697 245
Vinst/förlust	-99 942	28 488	-264 043	251 394
Vinstmarginal	-29 %	3 %	-23 %	36 %

Figur 8. Ekonomisk data Gården i Långsjön 2014-2016. Omsättning och vinstmarginal per verksamhetsgren i nedre delen baseras på 2016 års resultat och fördelningen på grenarna är en schablonmässig uppdelning utifrån företagets resultaträkningar i arbetet med studien och inte ingår i företagets uppföljning. Vissa uppskattningar ingår i fördelningen då fullständiga produktkalkyler inte gått att genomföra. Eventuella subventioner ingår.

En analys av verksamhetsgrenarna visar att smådjurskremeringen har bäst resultat, medan växtodling och köttproduktion (utan förädling) har negativt resultat. Förädlingen har en svag vinst men är en effekt av att verksamheten är under uppbyggnad. Detta speglar sannolikt varför det är svårt med ren primärproduktion i området.

Företagets kompetenser

Jan-Olof och Maria har lång erfarenhet från produktionen, men det var först 2015 de startade gårdsslakteriet. De hade funderat ganska länge på att starta upp ett gårdsslakteri och varit på flera studiebesök. Det var genom en studieresa till Uppland som Hus-hållningssällskapet i Västernorrland hade anordnat, som man blev övertygad om att de skulle sätta igång, att det kunde fungera för dem. Processen var enklare än de trott från början. Men första halvåret lejde de in personer som kunde stycka. En av sönerna har gått kurs på Eldrimner¹ för bland annat korvtillverkning. Jan-Olof, Maria och ena sonen har också gått kurs (nätbaserad distanskurs) för att få behörighet att avliva djur. De har också gått HACCP-utbildning, slakt och om flödescheman. Den formella behörigheten och också större kunskap om djurens beteende ansågs vara särskilt bra med de kurserna. En viktig del är också att kunna hantera den nödvändiga dokumentationen. Kontakten med livsmedelsverket har gått lättare än de hade förväntat sig från början. De har goda relationer med sin bank och den har trott på idén. Den svåraste aktiviteten har varit kommunens bygglovsprocess.

Genom Marias släkt i närheten av Sundsvall har de kontakt med ett liknande företag, som de kan ringa och prata med och bolla tankar och idéer med.

Jan-Olof och Maria tänker sig att mer kunskap om att utveckla varumärket skulle vara viktigt. De anser man att kurser och studieresor skulle kunna vara kompetenshöjande, samt att det är roligt att träffa likasinnade.

¹ Eldrimner, nationellt resurscentrum för mathantverk: <http://www.eldrimner.com> (hämtat 2018-02-21)

5.1.6 Annelövsgrisen, Skåne

Annelövsgrisen AB producerar smågrisar och är lokaliserat i Skåne. Företaget ägs till 50 procent vardera av Bengt och Kent och bildades 2002. Anläggningen för smågrisproduktion i Vallåkra köptes som ett konkursbo 2004¹. I samband med detta tog Bengt och Kent också över tidigare anställda. Bengt driver sedan tidigare en växtodlingsgård och Kent har tidigare erfarenhet som grisproducent. Sammantaget har de två gårdarna 270 hektar, varav anläggningen i Vallåkra är på 20 hektar. Kent är VD i företaget och driftsledare och Bengt är styrelseordförande. Företaget levererar i huvudsak smågrisar till en mellangård i närheten.

Företagets mervärden (värdeerbjudandet)

Huvudprodukten är smågrisar som går vidare till en mellangård innan slakt. Företaget har inga mervärden som kommuniceras till en slutkonsument, utan mottagaren är mellangården med vilken avtalet förmedlas av slakteriet.

Företagets huvudsakliga mervärden är:

- Treparts-certifiering, IP Gris
- Ett jämnt och effektivt produktionsflöde
- Jämn kvalitet
- Väl utarbetade rutiner som årligen uppdateras
- Flödet är anpassat för kundens behov
- Djuromsorg
- Förebyggande arbete för att minimera skador, sjukdomar, antibiotika
- Fler anställda per djur än för import

Utifrån ett kundperspektiv identifierar Bengt och Kent som mervärden att de har säkra leveranser, att de kan försörja slaktsvinsproduktionen hos mellangården, det vill säga de möjliga kvantiteterna är ett mervärde. Mervärdena är i huvudsak produktionsorienterade. Kent och Bengts genuina intresse för en nöjd kund höjer värdet på slutprodukten.

Bengt och Kent värnar om djurhälsa. Framförallt anser de att det påverkar kvaliteten positivt och säkerheten i produktionen och därmed kostnaderna. Lagstiftningen rörande djurhälsa anses inte vara en belastning. Däremot ser de en osäkerhet i hur reglerna tolkas, då de upplever att det kan vara mycket personberoende utifrån vem som företräder berörda kommunala myndigheter. Certifieringen IP Gris var ett krav från slakteriets sida. Den är nödvändig för marknadstillträde. Företaget har varit certifierade sedan 2011.

Bengt och Kent menar att det finns ett ”svenskt mervärde” med bland annat djuromsorgsaspekten. Men de menar att det inte återspeglas i priset.

¹ Se: <http://www.atl.nu/lantbruk/fortsatt-drift-i-ny-regi-pa-videlunds-gard/> [2018-01-08]

Företagets produktionssida

Den huvudsakliga verksamheten är att föda upp smågrisar som sedan levereras för att bli slaktsvin som sedan går till slakt. Aktiviteterna i flödet är väl dokumenterade genom att rutiner är befästa. Tidigt gjorde Bengt och Kent tidrapporter för olika aktiviteter för att kunna effektivisera produktionen.

Särskilt viktiga samarbetspartners är slakteriet och mellangården, med vilka Bengt och Kent arbetat upp en nära relation. Det gäller också underleverantörer. Av dessa nämner de särskilt foderleverantören och veterinärtjänster som viktiga, inte minst då det också rör ny kunskapsinhämtning. Bengt och Kent upplever att de har goda relationer med sin bank, revisionsbyrå och sitt försäkringsbolag, vilka också är viktiga partners. Särskilt revisionsfirman spelar en stor roll, särskilt genom sitt kontaktnät och att de ger rådgivning vid upphandlingar till företaget. Produktionsrådgivning sker sedan ett år tillbaka genom slakteriet och inte som tidigare Gård och Djurhälsan. Andra informella och formella partners som nämns är träffar hos foderproducenten med andra gårdar, den regionala grisklubben.

Företagets kundside

Företaget har en huvudsaklig kund genom mellangården och en viss del smågrisar som säljs på förmedling. Slakteriet hanterar fakturering och det är med slakteriet Bengt och Kent förhandlar om priserna. Ett transportföretag hanterar djurtransporterna från Vallåkra till mellangården som ligger några mil bort. Bengt och Kent är nöjda med hur allt fungerar och har goda kontakter med de inblandade aktörerna.

En jämn produktion och skraddarsydd leverans (rätt kvantitet i rätt tid) lyfts fram som viktiga aktiviteter riktade mot kunden. Liksom en jämn kvalitet. Relationerna och direkt kommunikation, dialog, med mellangården och slakteriet lyfts fram som en betydelsefull faktor i värdeerbjudandet då den anses som solid och att alla inblandade har stor förståelse för hur flödet ska se ut.

Genom sin dialog och täta kontakter med slakteri och mellangård anser Bengt och Kent att de har god insikt i vad kunden efterfrågar och de har ständiga förbättringsdiskussioner för att förbättra värdeerbjudandet. Genom sina aktiviteter anser de att det finns ett mervärde för produkterna och att de också till viss del får betalt för det genom ett mellangårdstillägg. De samkörda aktiviteterna mellan Annelövsgrisen, mellangården och slakteriet visar på en hög grad av gemensamt värdeskapande både på produktionssidan och kundsidan.

Bengt och Kent erhåller dock inte högre betalning utifrån andra eventuella mervärdesvariabler kopplade till exempelvis ursprung (svenskt, regionalt, lokalt), varumärke (Annelövsgrisen), eller certifiering (IP Gris). De uppfattar sig mer som ”pristagare” än ”prissättare” på marknaden, men genom att de har avtalstillägg kan de ändå fånga en större del av det mervärde som de har, men de hade gärna flyttat ännu mer sin position mot att vara en ”prissättare”.

Företagets resultat och lönsamhet

Företaget har under de senaste åren uppvisat ett mycket starkt resultat som gjort att verksamheten har konsoliderats. Det goda resultatet är delvis en effekt av högt prisläge för svensk grisproduktion (som nu ser ut att mattas av). Företaget har en stark soliditet med 76% men arbetar på att fortsätta konsolidera sig,, se figur 9.

Företagets goda ekonomi är till största delen en effekt av långsiktigt och noggrant arbete med att förbättra produktionsprocesserna, där ägarna stödjer och utvecklar personalen. Goda rutiner med ”best practice” i alla delar av produktionsprocesserna gör också att företaget kan jobba proaktivt och hitta/åtgärda avvikelser snabbt.

Annelövs Gris + Jordbruk AB	2014-06-30	2015-06-30	2016-06-30	2017-06-30
Omsättning	25 112 318	24 156 706	23 531 124	23 595 633
Vinst/förlust (utan bokslutsdisp.)	1 862 473	2 225 002	2 984 762	3 275 279
Vinstmarginal	7 %	9 %	13 %	14 %
Investerat kapital	34 775 930	34 118 077	30 374 220	30 415 139
(tillgångar till bokfört värde)				
Soliditet (tillgångar värderade till försiktigt marknadsvärde)				76 %
Rt = förräntning på investerat kapital	7 %	8 %	11 %	11 %

Figur 9. Ekonomisk data Annelövsgrisen 2014-2017. Eventuella subventioner ingår.

Företagets kompetenser

Företaget arbetar systematiskt för att beskriva alla moment i produktionen genom rutiner som ska följas och ständigt förbättras. Detta innebär en ständiglärande-process och förbättring av kompetensen kopplat till produktionen. Genom rådgivning, veterinärer, foderleverantör, slakteriet och sina nätverk får Bengt och Kent ständigt ny tillgång till kunskap som kan omsättas i verksamheten. Med bakgrund i lantbruket har också de båda ägarna en solid kunskapsgrund kopplat till produktionssystem. Bengt har tidigare erfarenhet från företagsledning.

Företaget har mycket hög kompetens i produktionen. Alla punkter i flödet anses vara viktiga för ”jämnheten och kvaliteten”. Ett moment som anses vara svårt är att kunna identifiera rätt gyltor (som ska få kultingar), vilket kräver viss erfarenhet och ”djuröga”. Produktionsanläggningen och anställda är nyckelresurser och Bengt och Kent skulle gärna utbilda personalen mer men också öka personaltätheten, det vill säga förstärka denna resurs. De sammanställda rutinerna kan betraktas som en resurs i form av den dokumenterade kunskapsuppbyggnad företaget gjort under åren.

De anställda lärs oftast upp i verksamheten, men Bengt och Kent upplever att det är svårt att rekrytera rätt kompetens, och också att kunna behålla kompetensen. Det visar att det finns dels behov av ”lärandekompetens”, det vill säga att de anställda får rätt kunskap, men också ”rekryteringskompetens”, det vill säga att kunna rekrytera rätt personer, vilket också ställer krav på arbetsförmedlare. Särskilt rekryteringen lyfts fram som ett stort bekymmer. De ”vanliga” kanalerna som företaget rekryterat genom, som exempelvis lantbruksgymnasier, saknar idag oftast tillräckligt med kandidater, i vissa fall finns inga alls att rekrytera.

Bengt och Kent menar att generellt måste grundnivån för de som arbetar i lantbruket höjas och framförallt måste statusen bli bättre för att arbeta i branschen. De noterar att det finns en kunskapsflykt och att unga väljer andra yrken. För att stärka kompetensen hos de som arbetar i lantbruket är fortbildningskurser ett bra alternativ, medan de ser mindre nytta med ”utbildningsmaterial på nätet”.

5.2 Vilka strategier används för att öka lönsamheten med hjälp av mervärden?

5.2.1 Tranåslund

Tranås mervärdesstrategi utifrån analysmodellen kan beskrivas som att företaget erbjuder en differentierad produkt av hög kvalitet i det högre prissegmentet. Leveransen sker personligen till kund vilket bygger en stark relation. Lantbruket kan beskrivas som ”jordnära”, lokalt och småskaligt med djurens välfärd i fokus. Det personliga mötet med kunden är mycket viktigt för att fånga mervärdet. Djuren slaktas på lokalt gårdsslakteri. Kvigorna återtats för köttlådorna. Tjurar säljs direkt till slakteriet och mervärdet för dem är framförallt kvalitet och en regional identitet. Produkten är alltså en differentierad produkt med särskild målgrupp för kvigorna och för tjurarna något mindre differentierad produkt till lägre pris och riktad mot större målgrupp. Hög prestanda i produktionen är viktig.

Tranåslund är ännu inte långsiktigt lönsamt, men har under flera år förbättrat sina resultat. Företaget investerar för att i produktionssidan få bättre flöde och effektivitet. Detta kommer sannolikt att påverka resultatet positivt och även göra företaget lönsamt med en acceptabel ägarlön.

Mervärdesstrategin att leverera direkt till kund gör att Tranåslund kan erhålla ett högre pris för sina produkter. Avgörande för att kunna göra det är den personliga relationen till kunden och att värdeerbjudandet är en palett av flera olika mervärden. Ska man sammanfatta mervärdena så handlar det om en produktionsfilosofi där djurens bästa är mycket centralt. Det finns inga särskilda certifieringar, utan mervärdena kommuniceras på andra sätt. En person i ägarens närhet har haft stor betydelse för att utveckla företagets marknadsföringsstrategi.

Att företaget inte ännu är lönsamt beror sannolikt på att flödena i produktionen inte är optimala. Organisations- och ledningsförmågor efterfrågas av ägaren för att kunna styra verksamheten bättre. Det går åt mycket tid att hantera djuren i nuvarande stallar och leveransen av köttlådor tar också ganska mycket tid i anspråk. Enbart kvigorna säljs i köttlådorna, vilket innebär att företaget fångar in det högre mervärdet enbart för hälften av djuren som slaktas. Slaktkorna säljs direkt till konventionellt slakteri till marknadspris. För direktförsäljningen upplever ägaren att det är svårt att veta vad som är rätt pris. Företaget är känsligt då det är mycket beroende på ägarens särskilda kompetenser. Vid utbyggnaden av stallarna kan det bli svårt att hinna med allt, särskilt då även volymerna som ska distribueras ökar.

5.2.2 Ejmunds gård

Ejmunds mervärdesstrategi utifrån analysmodellen kan beskrivas som att företaget erbjuder en differentierad produkt av premiumkvalitet i det högre prissegmentet. Företaget levererar djuren till slakteri. Hög prestanda i produktionen är viktig. En del av strategin är storytelling och att förmedla en image av företaget. För närvarande ligger fokus på produktionssidan, medan kundsidan till största delen utgörs av slakteriet och försäljningen av köttfärsprodukter till dagligvaruhandel. Företaget fokuserar den tidigare relativt diversifierade (mångsidiga) verksamheten för att uppnå lönsamhet.

Ejmunds är inte lönsamt när fallstudien analyseras. Efter generationsskiftet vill ägarna främst fokusera på produktionen och effektivisera den och minska risken. Tidigare säljorganisation kostade mycket och tog för mycket tid i anspråk. Resultatet är svår-analyserat då företaget har många olika aktiviteter och genomfört ägarskifte. Med nya investeringar och inkörning i produktionen är det möjligt att företaget kommer att uppnå lönsamhet. Det visar en positiv utveckling utifrån prognosen för 2017.

Mervärdesstrategin innebär för Ejmunds i huvudsak att producera ett kött med premiumkvalitet, associeras med positiva värden som miljö och klimat, djurvälstånd och en regional produkt. Frysprodukterna får ses som en sidoverksamhet, men där är både varumärket och produkternas sammansättning viktiga mervärden. Genom att företaget nu säljer direkt till slakteri har det inga direkta kontakter med slutkonsument. Företaget fångar mindre av mervärdet genom att ha mellanled i distributionskedjan som använder ett eget varumärke, men å andra sidan minskar det kostnaderna för säljorganisationen. Genom en extraordinär köttkvalitet och ett välkänt gårdsnamn har företaget ändå möjlighet att fånga en mervärden i form av högre pris än jämförbara bulkvaror. Ejmunds har haft en mycket diversifierad verksamhet, men håller på att fokusera den på färre aktiviteter. Det är en god utgångspunkt för att utveckla en ny strategi, men den nya strategin är mer produktionsorienterad med en kombination av vissa (färre än tidigare) mervärden och skalfördelar.

5.2.3 Källsjö mejeri

Källsjö mejeris mervärdesstrategi utifrån analysmodellen kan beskrivas som att företaget erbjuder en differentierad produkt som är lokalt, småskaligt och hantverksmässigt producerad. Produkten har hög kvalitet, och framförallt goda smakegenskaper. Priset är något högre än för motsvarande produkt från stora mejerier. Marknaden är lokal och ett värde för de lokala konsumenterna är att landskapet hålls öppet och levande och att det ger lokala arbetstillfällen. Huvudsaklig distributionskanal är till dagligvaruhandeln i regionen.

Gården i fallstudien är lönsam. Det stabila priset från mejeriet på en ganska hög nivå gör att gården är lönsam och möjliggör ägarlön.

Källsjö mejeri har vuxit varje år sedan starten och är ur det perspektivet ett framgångsrikt företag. Företaget har dock ännu inte blivit tillräckligt lönsamt. Ett skäl till det är att företaget inte uppnått tillräckligt stor volym i produktionen. Det visar att en viss skala behövs i förädlingen för att kriterierna för lönsamhet ska uppnås. Det visar också att det behövs uthållighet för att nå dit. En förändring av logistikleverantör kommer förmodligen också påverka resultatet så att det blir positivt och det visar att nya partners kan vara nödvändiga för att få affärsmodellen att fungera med lönsamhet.

Företaget kan fånga mervärdet i försäljningen till dagligvaruhandeln, men det finns en begränsning i hur mycket högre pris man kan ta. Prishöjningar har lett till minskad försäljning varför ägarna varit tvungna att justera priset nedåt igen. De starkaste mervärdena är lokal produktion, småskalighet, landskapsvärden och produktkvalitet. Ägarna har goda kontakter med kunderna och är välkända lokalt. Företaget syns i lokala evenemang och har fått mycket medial publicitet. Dagligvaruhandeln behövs för distributionen, men även om dagligvaruhandeln är ett mellanled, har företaget relationer till sina slutkunder genom exempelvis sociala medier. Ägarna efterfrågar

dock ännu mer kunskap på marknads- och marknadsföringsområdet, till exempel om hur de ska nå rätt kanaler och formulera rätt budskap. Ett högt mjölkpris på den vanliga marknaden (de stora mejerierna) kan möjligen påverka förutsättningarna att få nya mjölkleverantörer, men samtidigt är det stabila priset en fördel.

5.2.4 Viskadalens Gårdsglass

Viskadalens Gårdsglass har haft som strategi att sälja sin gårdsglass genom flera olika kanaler: dagligvaruhandel, egen försäljning i gårdsbutik och på marknader, i glasskiosker och restauranger. Produkten är lokalt producerad och förknippas med sin regionala identitet, småskalighet, kvalitet och naturliga råvaror. Produktkonceptet är färdigutvecklat och säljs under eget varumärke som är kopplat till konceptägaren Gårdsglass. Företaget tar ett högt pris för sina produkter och ser sig konkurrera på en premiummarknad.

Viskadalens gårdsglass är inte lönsamt för närvarande. Verksamheten är något ofokuserad då företaget sålt genom många olika kanaler. Ägarna har identifierat att arbetskostnaden för att distribuera genom vissa kanaler inte är lönsam. Därför kommer de att fokusera på färre säljkanaler och målgrupper. Den direkta försäljningen till slutkonsument gör att företaget kan fånga en större andel av mervärdet, medan försäljningen genom mellanhänder inte gör det på samma sätt. Det indikerar att dagligvaruhandeln i det här fallet kanske inte är rätt kanal, alternativt att samarbetet måste se annorlunda ut. Företaget försöker öka upplevelsen för kunderna som kommer till gårdsbutiken genom olika aktiviteter som höchoppning för barnen, kosläpp och marknad med mera. Företaget skulle vinna på ökat strategiskt fokus, (vilket ägarna också kommit fram till) och ökade kunskaper i marknadsföring och försäljning.

Mjölkgården i studien är lönsam. Det har att göra med att ägarna utvecklat ett bra flöde i aktiviteter, har genomfört investeringar och ökat djurbesättningen, samt att personalen har god kunskap om produktionen.

5.2.5 Gården i Långsjön

Gården i Långsjöns mervärdesstrategi är att erbjuda lokalt producerat kött av hög kvalitet som slaktas och förädlas på gården i eget gårdsslakteri. Gården har ett eget varumärke som fylls med flera olika värden, identitet och förtroende. Ägarna värnar om djurhälsan och har en småskalig produktion. Stallet har gott om utrymme då företaget har avsevärt färre djur på samma yta sedan ägarna minskat djurbesättningens storlek. Företaget har en produktionsfilosofi där djurets väl är centralt, det leder till bättre köttkvalitet, men också ökad kvalitet för de som arbetar med djuren. En viktig del av mervärdet är kundrelationerna och det direkta mötet i försäljningen. Företaget fångar in mervärdet från kund i huvudsak genom direktförsäljning utan mellanled. Även samarbeten med restauranger viktigt för företaget och ägarna prövar gärna nya produktinnovationer. Företaget har diversifiering som en del av strategin. Utöver att själva slakta sina djur levererar det också till slakteri till förhandlade priser.

Gården i Långsjön har en framgångsrik strategi. På kort tid har företaget blivit lönsamt och uppvisar en försäljningstillväxt. Det finns vissa svårigheter att tolka resultaträkningen vad gäller aspekten ägarlön. Resultatet har det senaste året försämrats med ett mindre underlag till ägarlön, vilket är en effekt av att sönerna har kunnat öka sina debiteringar av tjänster från eget företag till verksamheten. Men med fortsatt försäljningstillväxt och breddning med fler förädlade köttprodukter (exempelvis rökeri, torkning) är det troligt att resultatet före ägarlön kommer att förbättras.

Företaget har ett väl igenomtänkt produktflöde. När slakteriet byggdes hade ägarna gjort en plan för hur flödet skulle se ut i anläggningen. Produktionen är effektiv och ägarna gjort ansträngningar för att minimera slöseri i arbetstid i olika moment, vilket också är ett skäl till att de på produktionsidan har god kostnadskontroll. Företagets framgång kan därför ses som en kombination av åtgärder och aktiviteter både på produktionsidan och på kundsidan i affärsmodellen. Det kan finnas potential för att nyttja gårdsslakteriet mer och också se över tidsåtgången i den egna distributionen. Det är relativt långt till kunderna idag, men inte så stor konkurrens om dem.

Företaget kan i stor grad sätta priset på sina egna produkter, men känner ändå viss osäkerhet i vilket pris som de kan ta för dem. Ökade kunskaper i marknadsföring och försäljning ser ägarna som ett kompetensområde där de skulle vilja stärka sig.

5.2.6 Annelövsgrisen

Annelövsgrisens strategi är i huvudsak produktionsorienterad. Effektivitet, jämn kvalitet, hög produktivitet och rigorösa rutiner i arbetet är kännetecknande för den produktionsorienterade strategin i det här fallet. Mervärdet ligger till största delen i att produktionen är väl koordinerad med mellangården och slakteriets aktiviteter. Företaget kan därför, utifrån ett servicedominerat synsätt, tala om en hög grad av gemensamt värdeskapande, men med sin kund och inte med slutkonsument. Företaget har också ett kostnadsfokus och styrkan ligger i ett långsiktigt arbete med arbetssätt och rutiner som syftar till att göra företaget konkurrenskraftigt.

Annelövsgrisen uppvisar ett starkt resultat och god lönsamhet. Det är delvis en effekt av ett bättre prisläge för svensk grisproduktion, men också ett stort fokus på resursanvändning och kostnader. Goda rutiner gör också att företaget kan jobba proaktivt och hitta/åtgärda avvikelser snabbt.

Utifrån ett lönsamhetsperspektiv är strategin framgångsrik. Konkurrenskraften ligger i det effektiva flödet som är anpassat till kundens behov och i relationen med kunden är detta ett mervärde. Ur en aspekt handlar det om produktivitet och en trimmad produktion, men samtidigt ger den långsiktiga relationen och det samkörda flödet ett mervärde som inte så enkelt går att ersätta med andra smågrisproducenter. Det gör att företaget bygger långsiktiga relationer med mellangården och slakteriet, och därmed också är konkurrenskraftigt. Företaget fångar däremot inte in något större mervärde för sina produkter, annat än ett mellangårdstillägg. Det dock finns uppenbara mervärden i produktionen, inte minst kopplat till djurhälsa. I rutinerna ingår sjukdoms- och skadeförebyggande arbete och ägarna vill minimera användningen av antibiotika. De har också fler anställda per djur än för exempelvis importerat kött. Detta menar ägarna är en del av ett ”svenskt mervärde”, men som inte återspeglas i prissättningen.

5.3 Mervärdenas betydelse för framgångsrika strategier

5.3.1 Sammanställning av mervärdena i studien

Bland fallstudierna finns företag som både är framgångsrika och mindre framgångsrika med sina mervärdesstrategier sett till företagets lönsamhet och tillväxt. I vissa fall kan det vara vissa mervärden som har betydelse, i andra inte. Det är viktigt att se flera mervärden som del av en sammanhållen strategi, det vill säga att företagets aktiviteter måste gå i takt med varandra och sträva åt samma mål.

Kännetecknande för företag med mervärdesstrategier är att det har en uppsättning av flera olika typer av mervärden. Det finns inget företag i studien som enbart har ett mervärde, utan de kommer i ”knippen” av fler mervärden som hänger ihop. Det gör att det inte går att peka ut ett särskilt mervärde som en faktor som avgörande för om mervärdesstrategin är framgångsrik.

Fallstudierna visar vissa gemensamma mönster för de som enligt definitionen har en framgångsrik strategi. Det finns också ett mönster för vilka typer av mervärden som förefaller vara av störst betydelse för företagen när det gäller att påverka intäkterna, oavsett om de är framgångsrika eller inte. I tabell 3 summeras vilka mervärden som företagen i fallstudierna har och hur de påverkar företagets konkurrenskraft.

Tabell 3. Summering av mervärden och uppskattning av betydelse för fallföretagens framgång i mervärdesstrategierna.

Mervärde	Betydelse*	Kommentar
Djurvälfärd	++	Inkl. antibiotikafritt. Viktigt både ur producent och konsumentperspektiv. Påverkar varumärke och image
Förädlade produkter/egen förädling	+	Ökar produktens värde men också kostnaderna. Beror på produkt.
Flödet anpassat för kundens behov	++	”Just in time” viktigt för kund (särskilt företagskunder, men även privatkonsument)
Varumärke	++	Byggs upp genom relationer. Identiteten påverkas av många faktorer
Hantverk	+	En del av image och varumärke
Kunden kan besöka gården	+	En del av image och varumärke, värdeskapande möten
Hög produktkvalitet	++	T.ex. smak, textur, marmorering. Motiverar ett högre pris, differentierar produkten från bulkvaror
Hög produktkvalitet	++	T.ex. smak, textur, marmorering. Motiverar ett högre pris, differentierar produkten från bulkvaror
Landskapsvärden, öppna landskap	+	Viktigt för lokala kunder som vill behålla landskapets karaktär, och stadsbor som vill uppleva landskapet
Leverans direkt till kund	++	En bekvämlighetsaspekt, enkelhet att köpa/beställa viktigt, bygga relation
Lokalt/regional	+	Del av image, viktigt för lokala kunder
Lokala arbetstillfällen	(+)	Viktigt för lokala kunder
Naturbete	+	Medför positiva associationer. Djurvälfärd, kvalitet, öppna landskap
”Storytelling” och image	++	En viktig del av varumärket
Generella certifieringar	+/-	T.ex. IP, sigill, HACCP. Inget mervärde. Krävs för marknads-tillträde.
Klimatcertifiering	(+)	Viktigt för varumärke eller identitet
Småskaligt	++	Viktigt, association till kvalitet, producerat med omsorg
Innovativa/speciella produkter	(+)	T.ex. unika styckdetaljer. Viktigt för vissa kunder
Bra för miljön	+	Del av image och varumärke
Kundrelationer	+++	Direkta eller nära relationer med kunderna är ett stort mervärde och ökar möjligheten att fånga in det. Egen försäljning, tjänsteinslag. Påverkar varumärke och image.

* Betydelsens styrka är en uppskattning utifrån intervjuerna. +/- (oviktig), (+) kan vara av betydelse, + har viss betydelse, ++ har stor betydelse +++ har mycket stor betydelse.

5.3.2 Strategier för att öka lönsamheten med hjälp av mervärden

Företagen har använt olika strategier. Kännetecknande är dock att de alla arbetar med en unik uppsättning av aktiviteter och utformning av produkten. De stora skillnaderna ligger i valet av målgrupp och distributionskanaler, i företagens relationer och i varumärkesbyggandet. Grundläggande för en mervärdesstrategi är att nå en särskild del av marknaden med unika värdeerbjudanden där konkurrensen är mindre och det är möjligt att ta ut ett högre pris, men också att utnyttja resurser i företaget på ett sätt att kostnader kan hållas nere. Affärsmodellens aktiviteter följer strategin och genom att använda den som utgångspunkt kan några olika strategier som företagen använt identifieras.

Värdeerbjudandet

Företagen försöker skilja sig från alternativen (bulkvaror, konkurrenter) genom mervärden. Detta gör de på olika sätt. De flesta företagen befinner sig i premiumsegmentet med hög kvalitet och högre pris och med differentierade produkter, men det finns också företag med ”enklare” värdeerbjudanden. De framgångsrika företagen har ofta hittat en särskild del av marknaden där det finns en begränsad konkurrens. Några företag säljer många olika typer av produkter med olika värden riktat mot olika marknader. Unika värdeerbjudanden är viktiga, liksom det personliga mötet och tjänsteinslaget i produkten. De olika mervärdena i fallföretagen finns summerade i tabell 3. Några av företagen har också en mångsidig diversifierad verksamhet, som också kan vara en del av en framgångsrik strategi som gör företaget mer stabilt.

Kundsidan

Några företag riktar sig till flera olika kundsegment (målgrupper) och använder sig av flera olika distributionskanaler. Andra företag har färre segment och distributionskanaler. De framgångsrika företagen i studien är mer fokuserade på en eller några kundsegment och distributionskanaler, eller på en särskild marknadsnisch (exempelvis geografisk avgränsning, segment med särskilda beteenden (matintresserade konsumenter), industriell marknad (smågrisproducenten), barnfamiljer). De företag som använder sig av många kanaler har ibland svårare att fokusera och har i regel högre transaktionskostnader (kostnader för att genomföra t.ex. försäljning, logistik, kontakter, etc.), vilket gör att de blir mindre konkurrenskraftiga.

Relationsbyggandet med kunderna är en viktig komponent. De företag som har direkta relationer med kunderna genom t.ex. direktförsäljning, kan erhålla ett större värde för sina produkter och samtidigt bygga starkare relationer. De framgångsrika företagen bygger förtroende mellan sig och kunderna och när det är uppbyggt finns inget behov av exempelvis kvalitetscertifieringar, vilket behövs i det mer anonyma storskaliga distributionssystemet för marknadstillträde. En viktig aspekt här är dock att distributionen och logistiken ofta tar mycket tid i anspråk, vilket tyder på en ökad kunskap om hur tiden disponeras och hur dessa processer kan effektiviseras är nödvändigt.

Företagets identitet, image och varumärke är mycket viktigt. De framgångsrika företagen har en stark identitet och ett varumärke som är fyllt med många positiva värden. Man använder sig av flera olika kommunikationskanaler, ofta sociala medier. Personliga möten, exempelvis genom direktförsäljning, stärker varumärket och imagen mycket. Att förmedla en ”story” om företaget och dess produkter är också en viktig del i mervärdesstrategierna.

Produktionssidan

Gemensamt för alla företag i studien är att de har stort produkt- och produktionsfokus, även om några företag har behov av att ytterligare effektivisera. Hög kvalitet på produkterna är viktigt och det är ofta många olika variabler som påverkar kvaliteten. De framgångsrika företagen har utöver att lyckas med att fånga in mervärdet, också väl utarbetade flöden i produktionen. De förbättrar sina processer genom att minska slöseri med tid och andra insatsvaror. Några företag i studien som inte varit så framgångsrika har förmågan att se vilka åtgärder som behövs och gör investeringar eller rutiner för att förbättra flödet eller ta bort vissa aktiviteter.

5.3.3 Förutsättningar för att strategierna ska leda till ökad lönsamhet

De mönster som framträder i fallstudierna tyder på att det finns ett antal förutsättningar som bör vara uppfyllda för att mervärdesstrategierna ska leda till ökad lönsamhet.

En tydlig strategiplan som är nedskriven och som företaget följer

Ofta har företagen inte skrivit upp en strategi, utan den finns ”i huvudet” hos företagaren. Karakteristiskt för de företag som har uppnått lönsamhet och de som är på väg att nå dit, är att strategiplanen är väl igenomtänkt. En allmän rekommendation är att en sådan nedtecknas, men oftast finns den inte det. Det samma gäller för affärsmodellen. En rörig affärsmodell med många olika typer av produkter, många olika kundsegment och kanaler, fokusförändringar, otydlig kommunikation, är ingen bra utgångspunkt för framgång. Detta innebär också att strategin i sig måste vara fokuserad och beständig.

Långsiktiga, nära och väl fungerande relationer på både kund- och produktionssidan

De mest framgångsrika företagen har långsiktiga, nära och väl fungerande relationer med de aktörer som är delaktiga i kundsidan och i produktionssidan. Relationerna kan leda till nya arbetssätt, förbättrade arbetssätt och innovationer som stärker konkurrenskraften. På kundsidan är det tydligt att en direkt kontakt med kunden avsevärt ökar möjligheten att fånga in det mervärde som skapats. Om värde skapas gemensamt med kunden, är kundfokus centralt för framgång.

Det finns flera exempel på samarbeten i fallföretagen. Flera företag samarbetar med restauranger och de utvecklar exempelvis produkter tillsammans. Samarbeten med restauranger genererar också i vissa fall positiv uppmärksamhet i medier och hjälper till att stärka varumärket. Bra kontakter och relationer mellan gård och exempelvis slakteri finns också som exempel på värdeskapande. Annelövsgrisen är ett sådant exempel, där en del av lönsamheten troligtvis går att härleda till stabila relationer och täta kontakter som rör värdeflödet, i det fallet flödet mellan gård och mellangård.

Kunskap om marknad och marknadsföring

För att kunna utforma en strategi och en funderande affärsmodell är det av yttersta vikt att också ha kunskap om marknaden och om marknadsföring. Hur företagen tar sig an detta kan variera, men gemensamt för de som är framgångsrika är att de är intresserade av sin omgivning och vad kunderna efterfrågar. De kan också se vilka omvärldsfaktorer som påverkar företaget, vilket återspeglas i kundernas efterfrågan, och hur företaget kan bemöta dem.

Effektiva flöden i produktion

Inget företag kan vara konkurrenskraftigt enbart genom att fånga in ett större värde på försäljningen till kund med hjälp av mervärden. Det är mycket tydligt att de företag som är framgångsrika är det för att de också har en effektiv produktion och har förmågan att identifiera förbättringar, utarbeta rutiner, organisera och leda verksamheten. I vissa fall samarbetar företaget med partners och finner nya sätt att integrera resurserna i produktionen.

5.3.4 Kompetenser som förutsättning för konkurrenskraft

För att kunna genomföra strategierna på ett framgångsrikt sätt visar fallstudierna att det behövs kompetenser inom flera områden. De kompetenser som identifierats som förutsättningar för att kunna driva företaget mot lönsamhet och konkurrenskraft följer i stort de kompetenser som har beskrivits i rapportens inledning.

- Företagsledning, organisationsförmåga och strategiskt fokus
- Resursbaserade förmågor (tillgång till kompetent personal och fysiska resurser)
- Marknadskompetenser (marknadsföring, produktutveckling, storytelling, rykte, varumärke, återförsäljarnätverk)
- Förmåga att omvandla insatser till färdiga produkter (teknisk kompetens, produktionskompetens)

Företagen i studien har i regel mycket goda kompetenser vad gäller produktionen, förmågan att omvandla insatser till färdiga produkter, men det finns också potential att effektivisera i somliga fall, inte minst vad gäller hur arbetstiden disponeras. Företagen har oftast också de resursbaserade förmågorna, men där finns ibland begränsningar i att kunna finna den personal som de önskar, eller att företaget saknar resurser (som betesmark, eller odlingsmark). Här är det viktigt att företagen kan identifiera de resurser som finns samt också har beredskap för förändrade förutsättningar; förutsättningarna exempelvis om en familjemedlem som arbetar i företaget eller anställd väljer att lämna verksamheten.

Företagsledning och organisationsförmåga är centrala kompetenser. Det är också strategisk kompetens och kompetensen i att utveckla en affärsmodell, och att hålla strategiskt fokus. Några företag i studien uttrycker att de skulle behöva större förmåga i att organisera och leda och några har också affärsmodeller som inte direkt innebär ett strategiskt fokus. Det kan antyda att det finns ett större behov av dessa kompetenser i lantbruksföretag.

Marknadskompetenser som innebär bland annat kunskaper i marknadsföring, förmåga att bygga sitt rykte, varumärke, hantera återförsäljarnätverk och distributionskanaler, är också centrala kompetenser som dyker upp i fallstudierna. De framgångsrika företagen uppvisar goda förmågor, och kanske är det så att de i vissa fall underskattar sina förmågor. Resultaten visar att det är inom detta område som kompetensbehovet upplevs som störst. Det hänger också ihop med förmågan att kunna ha ett strategiskt fokus, att utveckla en strategi, och att kunna identifiera samarbetspartners och samarbetsätt. Även kompetenser i logistik och produktutveckling är av betydelse för att få en fungerande affärsmodell. Lantbruket har länge haft ett starkt fokus på produktion och på produktkvalitet, men mindre på marknadsfrågorna. När företag på egen hand börjar arbeta med mervärden och hantera distributionen till sina valda kunder ställer det än högre krav på marknadskunskaper.

6 Diskussion

Resultaten visar att mervärdesstrategier kan vara en väg till lönsamhet och konkurrenskraft. Det är dock inte alltid en rak och enkel väg, utan det kräver en väl genomtänkt strategi och affärsmodell och viss uthållighet för att finna rätt kombination av aktiviteter.

6.1 Dynamik - affärsmodellen i olika utvecklingsstadier

Företagen befinner sig i olika utvecklingsstadier i sitt mervärdesarbete. Men kännetecknande för majoriteten är att de inte varit verksamma med mervärdesaktiviteter under särskilt många år. Det innebär att de är något av pilotverksamheter där ägarna testat olika aktiviteter och successivt trimmar verksamheten på produktions- och kundsidan i affärsmodellen. Några företag har hållit på i några år med en idé och har efter en tid börjat omvärdera affärsmodellen, det tyder på ett dynamiskt förhållningssätt till strategier och affärsplanen där ägarna lär från erfarenheter och omvärderar sina ställningstaganden. I denna utvärderingsfas funderar de över värdeerbjudandet, kundsegment eller hur produktionen ser ut och vilka kompetenser de har.

Omvärderingen av strategin och affärsmodellen beror i regel på att företaget inte har uppnått den lönsamhet som ägarna hoppats på. Tranåslund och Viskadalens gårdsglass hör till denna kategori. Viskadalen omvärderar sina försäljningskanaler, Tranåslund effektiviserar produktionen. Även Ejmunds har omvärderat sin strategi, vilket beror mycket på generationsskiftet, omvärderingen består i att företaget har lämnat några av mervärdesaktiviteterna för att fokusera mer på produktionen och slutat med den egna försäljningen annat än för köttfärsprodukterna. Källsjö mejeri är ett exempel där affärsmodellen börjar bli ”mogen”. Företaget har successivt ökat sin försäljning, förbättrat sina resultat och är på väg att nå lönsamhet och vill gärna expandera något. Annelövsgripen är också ett företag som under längre tid arbetat med samma affärsmodell och hela tiden arbetat med förbättringar genom rutiner. I de fallen finns inga planer på att ändra strategierna. Gården i Långsjön är ett exempel på företag som tänkt igenom en affärsmodell och förändrat verksamhet, är i en expansionsfas med att utveckla nya mervärdesprodukter, här är också förmågan till produktutveckling central.

Utifrån fallstudierna är det tydligt att fokusering är viktigt om företaget ska lyckas med sitt mervärdesarbete. Svårt och tidskrävande verkar det vara om företaget har olika produkter som riktar sig mot olika marknader. I de fallen kan det finnas skäl att se över företagets verksamheter och fokusera dem, eventuellt överväga att minska antalet målgrupper eller försäljningskanaler. Samtidigt är det några företag som har en diversifierad verksamhet där andra verksamhetsben ger en stabil och trygg intäkt. I de fallen är bedömningen att en diversifieringsstrategi kan vara en fördel.

För att driva processen krävs vad som Lado med flera (1992) beskriver som avgörande kompetenser eller förmågor i företag, men särskilt kunskaper i företagsledning, organisationsförmåga, strategiskt fokus och marknadskompetenser. Detta är också de områden som dyker upp i fallstudierna där företagarna känner att de behöver mer kunskap.

6.1.1 Människor utanför företaget spelar ofta en stor roll

I flera av fallstudierna framgår det att det har funnits personer i omgivningen som haft stor betydelse för om ägarna till ett företag ska våga satsa på en ny affärsmodell, eller som ger goda råd och fungerar som ett bollplank i företagets verksamhet. Det kan röra sig om personer som ägarna möter exempelvis på en kurs, i en rådgivnings-situation, en mentor, en granne, veterinären, maskinstationen, eller i ett mer organiserat samarbete som med externa styrelser till bolaget. Ofta för personerna med sig andra kunskaper som inte finns i företaget, som kunskaper i marknadsföring, försäljning, strategiskt tänkande, nya sätt att förbättra processer på eller kommunicera värden till kunden. Detta informella kunskapsutbyte blir därför också en viktig resurs för företaget och kan betraktas som en del i värdeskapandet både på produktions- och kundsidan i affärsmodellen, även om den inte är uttalad i den.

6.2 Vikten av företagsledning och strategiskt fokus

Företagen i fallstudierna visar på aktiv företagsledning men det finns fall där ägarna nämner att de har svårt att organisera verksamheten, eller inte kan prioritera vad som ska göras. Några efterfrågar en kompetenshöjning i organisation och ledarskap. De framgångsrika företagen har en mycket välorganiserad verksamhet. Goda exempel arbetar med noga utarbetade rutiner som hela tiden revideras. Det kan antyda att lärande organisationer, organisationer som aktivt förändrar sina aktiviteter utifrån erfarenheter också har bättre förutsättningar att stärka sin konkurrenskraft.

I fallstudierna finns exempel på ägare som fokuserar företagets verksamhet och minskar antalet verksamheter eller produkter. Det handlar om att ”städa” eller ”utveckla” verksamheten i enlighet med en strategi och några av fallen kommer förmodligen att förbättra sin situation genom att fokusera mer. En aspekt som inte spontant dykt upp i intervjuerna är hur företagen arbetar med att följa upp sina strategier och planer. Det tyder på att en företagsledningskompetens som kan behöva förstärkas är hur företagsledaren hanterar uppföljning. Svårigheten att utifrån den ekonomiska redovisningen kunna göra produktkalkyler eller dela upp kostnader på verksamhetsgrenar kan antyda att ekonomistyrningen och beslutsfattandet skulle kunna förbättras om systemen var mer rigida.

Det finns också fall där företaget har en verksamhetsgren som är helt annorlunda från de andra, men som kan vara lönsam och inte så resurskrävande. Det är fullt möjligt att ha en diversifierad verksamhet. Kanske är det till och med en fördel för några av företagen att ha ett andra eller tredje ben att stå på i verksamheten om den ena verksamheten skulle gå sämre en period.

Ju längre företagen har arbetat med mervärden desto mer erfarenhet har ägarna från att arbeta med det och ju fler kompetenser utvecklar de. Företagen ser i allmänhet ganska få problem med att arbeta med mervärden och tänker fortsätta med det. Några av företagen har dock lönsamhetsproblem och kanske inte ens varit lönsamma med sina mervärdesaktiviteter. Som en del av företagsledningskompetensen och förmågan att hålla strategiskt fokus bör företagen vara beredda att omvärdera sina strategier och affärsmodeller. I vissa fall gör de redan det, i andra håller de fast vid verksamhetsgrenar som har svårt att uppnå lönsamhet. Produkter eller verksamheter som uppvisar låg, eller negativ tillväxt och som har låg eller ingen lönsamhet måste kunna omprövas. Lösningar kan vara att göra aktiviteter på ett annat sätt, utforma andra vär-

deerbjudanden, eller arbeta med kundsidan i affärsmodellen, men också att vara beredd att lägga ner verksamhetsgrenar som inte uppnår lönsamhet på lång sikt.

6.3 Nära relationer med kunden och korta distributionsvägar

Nära relationer med kunden och korta distributionsvägar gör det möjligt att både ta ut ett högre pris och att fånga större del av mervärdet. Företaget kan på så sätt ta marginaler från kunder och leverantörer. Detta är i linje med Starr med flera (2003) och Hinrichs (2000) som kom fram till liknande resultat. En svaghet med de direkta relationerna är dock att de är sårbara om enbart en person står för dem. Generations-skiften eller förändringar i arbetsuppgifter kan göra att sådana relationer lätt försvinner. Här skulle en rekommendation vara att bygga in relationerna med företaget istället för med individer.

Mellanled som innebär att företaget inte har den direkta dialogen med kunden verkar försvaga företagets varumärken och ”image”. Sociala medier är en viktig kanal för att förmedla sina mervärden, liksom direkt kontakt på olika sätt. Lokala produkter eller produkter med tydlig geografisk profil, verkar också påverka mervärdet positivt och kan kommuniceras på exempelvis förpackningar. Som beskrivet ovan fungerar det bättre att kommunicera mervärdena ju närmare konsumenten företaget kommer, i det storskaliga systemet är det svårt för mindre företag att kunna förmedla sina mervärden. Ju närmare företaget är kunden, desto lättare blir det också att gemensamt skapa värdet i relationer. Det visar att tjänste- och upplevelseinnehållet i mervärdesprodukterna är viktigt för att öka värdet. Det finns flera olika alternativa säljkanaler som egen försäljning, gårdsbutik, försäljning i REKO-ringar, marknader. Sociala medier ger nya möjligheter till kommunikation och försäljning. En mer systematisk genomgång av de alternativa distributionskanalerna skulle kunna vara till hjälp för lantbrukare som vill gå över till en mervärdesstrategi och sälja genom andra kanaler än det storskaliga systemet.

Företagen bör samtidigt beakta att det också innebär ökade kostnader att själv hantera fler steg i värdekedjan, detta är en av anledningarna till att ett av företagen valt att gå tillbaka till att sälja till slakteriet. Företaget har dock en stark förhandlingsposition på grund av sina mervärden som rasdjurskorsningar, klimatcertifiering, välkänt gårdsnamn, lokalproducerat och köttkvalitet. Huvudslutsatsen är emellertid att ju närmare slutkunden företaget befinner sig, desto större värde kan företagen fånga in - allra starkast med personliga relationer. Som diskuterat tidigare kan det också vara en svaghet för företagen om arbetskraft inom familjen försvinner eller om de inte hittar kompetent arbetskraft utifrån.

6.3.1 Offentlig marknad är en svårfångad möjlighet

Det är också värt att notera att det finns andra marknader. Flera företag nämner att de gärna skulle vilja sälja till offentliga verksamheter som skolor, sjukhus, vårdhem, med mera. Att inte företagen gör det beror på att de upplever processen med offentlig upphandling som alltför komplicerad och tidskrävande. Företagen kan heller inte leverera de stora mängder av exempelvis en särskild styckdetalj som större offentliga verksamheter vill ha. Några företag har en liten leverans till offentliga verksamheter idag, men skulle gärna leverera mer. Om offentliga verksamheter är villiga att betala för mervärdet på samma nivå som den konsumentmarknaden är dock inte säkert.

6.4 Värde skapas gemensamt, både i produktionen och på kundsidan

Samverkan med olika partners, både på produktionssidan och på kundsidan, är värdeskapande i fallstudierna. De företag som är framgångsrika uppvisar en god förmåga på att ”integrera resurser” i samverkan med sina partners och även på att skapa värde gemensamt med kunden och andra partners på kundsidan. Företagen arbetar på olika sätt med gemensamt värdeskapande.

Fallstudierna visar ett mönster där ett mer tjänstedominerat synsätt kan beskriva hur värden skapas gemensamt. Partners på produktionssidan kan bistå med kunskap, medverka i produktionen, samverka för att nå ökad effektivitet och bättre utformade produkter. Detta beskrevs i Jordbruksverkets rapport Öka förmågan genom lönsamma samarbeten. Det är i linje med en av slutsatserna i Jordbruksverkets 2015:11 ”Strategier för konkurrenskraft – Spelar strategierna någon roll för jordbruks och –trädgårdsföretag” där det beskrivs att samarbete med andra företag, kunder eller leverantörer kan ge företaget förmåga och kompetens att tillgodose kundernas behov på ett sätt som annars inte hade varit lönsam för företaget. Det följer också resonemangen i en tjänstebaserad logik som beskrivits av Vargo och Akaka (2009), samt Vargo och Lusch (2008). Det finns en mängd olika sätt på hur samarbeten kan ses och som beskrivits av bland annat Dias och Franco (2018), Briscoe och Ward (2006) och Ouden med flera (1996).

6.4.1 Kommunal myndigheter är ibland ett hinder

En viktig typ av aktör som företagen ofta kommer i kontakt med är offentliga verksamheter, i synnerhet kommunala myndigheter. Ofta nämns att tillståndsprocesser blir långa, dyra och komplicerade. Företagen upplever en orättvisa i att villkoren kan variera mellan olika kommuner för exempelvis tillstånd, bygglov med mera. Det är också mycket personberoende, vilken handläggaren är. Det tyder på att det saknas ett standardförfarande som skapar rättvisa villkor i branschen. Detta kan jämföras med vilken upplevelse företagen har med privata institutioner som banker och försäkringsinstitut, där de oftast upplever att de har mycket goda relationer och får hjälp i att utveckla sin verksamhet.

6.5 Produktionskostnaderna måste fortfarande vara i fokus

Företaget måste ha en kompetens för att effektivt kunna skapa ett unikt värdeerbjudande. Det är tydligt att det inte räcker med att bara ha en mervärdesstrategi och att fånga en större del av värdet för produkterna. Vad som ligger i bakgrunden för att nå lönsamhet är att företaget kan uppvisa god effektivitet och produktivitet i verksamheten. Detta är i linje med slutsatserna i rapporten ”Strategier för konkurrenskraft” (Jordbruksverkets rapport 2015:11).

Det förekommer i vissa fall slöseri med tid och resurser i flöden som inte är optimerade. Man är i regel mycket kunniga i sina processer. De företag som inte är lönsamma pekar ut ett antal faktorer som behövs för att förbättra lönsamheten. Vissa processer för att göra det har redan påvisats. Resultatutvecklingen, men ännu mer lönsamhetsutvecklingen i företagen, visar att företagen arbetar, å ena sidan med mer-

värden för att öka intäkterna, å andra sidan med kostnaderna. Några har gått Lean-utbildning och har sett över sina processer. Det får noteras att några företag befinner sig mitt i förändringsprocesser som generationsskifte, eller gör investeringar som kommer att påverka produktionen och kostnadsstrukturen framöver.

6.6 Mångfald av mervärden

Fallstudierna visar att det finns en stor bredd i vilka mervärden som jordbruks- och handelsföretag kan använda sig av i en mervärdesstrategi. De har olika vikt beroende på olika förutsättningar. Ett gemensamt mönster är dock att inget mervärde kommer ensamt. Det rör sig i regel om knippen av mervärden som på olika sätt hänger ihop. En viktig faktor, för framgång, är också att målgruppen och eller kundsegmentet, också uppfattar mervärdet och att företaget kan kommunicera det.

6.6.1 Allmänna certifieringar inget mervärde

Utifrån fallstudierna framgår att certifiering i vissa fall är en förutsättning för marknadstillträde. Inget av företagen menar att allmänna certifieringar som exempelvis IP-certifiering, svenskt sigill, märkningar för livsmedelssäkerhet, med flera, utgör ett mervärde. Certifieringskravet ställs av mellanleden (slakteri, mejeri, dagligvaruhandel) för att de ska kunna garantera en särskild kvalitet, spårbarhet eller livsmedels-säkerhet. Företagen upplever det mest som en merkostnad. Säljer företaget inte via någon av de större distributionskanalerna väljer ägarna i regel att inte ha certifieringen. Som beskrivet av Moser, med flera (2011) är certifieringar en förtroendemärkning, men med en direktkontakten förmedlas istället förtroendet utan mellanhänder och certifieringen blir överflödig. Särskilda certifieringar, som i fallet med klimatcertifieringen på Ejmunds, kan däremot vara en identitetsförstärkande form av certifiering och då vara ett viktigt mervärde. Certifieringen blir då ett sätt att stärka ett rykte på marknaden vilket tidigare beskrivits av Carriquiry och Babcock (2007).

6.6.2 Mervärden kan ge större välmående för företagaren

Många av företagen menar att arbetet med mervärden gör att de känner sig mer självständiga och oberoende från det storskaliga distributionssystemet. De får arbeta med en mångsidig verksamhet där de känner att de kan ta ansvar för hela produktionen och samtidigt i vissa fall också leverera den hela vägen till kunden. Många hade tidigare en ”vanlig” produktion där de levererade djur eller mjölk till ett slakteri eller mejeri. Tidigare hade företagen sällan tillräcklig lönsamhet, då priserna var pressade. Alternativen som flera av företagen då såg var att antingen gå mot en storskalig produktion med prispokus, eller att göra andra aktiviteter för att öka värdet för att möjliggöra produktion i mindre skala. Många av företagarna i fallstudierna berättar hur de mår bättre av att kunna driva en verksamhet i lite mindre skala, där de har bättre kontakt med sina djur, kontakt med sina kunder, kontroll över alla processer i verksamheten. Samtidigt är det flera av företagen som fortfarande säljer en betydande del av produktionen genom konventionella kanaler till marknadspris, vilket innebär att det finns en kärnverksamhet som ofta ger en viss grundtrygghet.

6.6.3 Djurvälstånd som mervärde i mjölk och köttföretag

Ett återkommande tema är djurens roll i värdeskapandet. Djurvälstånd handlar både om produktkvalitet och välmående hos företagen. Djurvälstånd har visat sig vara mycket

viktigt för fallföretagen. De anser ofta att kvaliteten på produkterna blir bättre, såsom i smak, textur, med mera, vilket också stöds av kunderna. Ökad djurvälstånd ger lägre veterinärkostnader, men det kräver i vissa fall investeringar i större stallar.

Djurvälståndet är också en viktig kvalitetssignal, en förtroendefaktor, gentemot konsument. Det ökar värdet på produkterna och stärker relationen till kunderna som i vissa fall också kan komma till gården för att se djuren. Kunder bjuds ibland in och några företag ordnar evenemang som gör att kunden ska få känna värdet av glada djur. Djurvälståndet upplevs också ge en styrka gentemot importerat kött.

En aspekt som rör mervärde för lantbrukaren är att de värnar om och vill att de ska må bra. Djurvälståndet är en därför en viktig faktor för ökat välmående i att arbeta med företaget. Till följd av detta är det ingen av fallföretagen som upplever lagstiftning eller regler kopplade till djurhälsa som en belastning, då det redan ingår i deras produktionsfilosofi. Att må bra av att veta att djuren har det bra verkar vara en viktig förutsättning för många av fallföretagen för att kunna genomdriva sin affärsmodell.

6.7 Vilken kompetensutveckling behövs för ökad konkurrenskraft?

De främsta kompetensbehoven finns i kategorierna ”företagsledning, organisationsförmåga och strategiskt fokus” och ”marknadskompetenser”, vilket inkluderar förmågan till produktutveckling och logistik och distribution. Produktionen är i regel inte ett område där det saknas kunskaper och kompetenser, även om några av de intervjuade nämner att de skulle vilja veta mer om de senaste teknikerna och produktionssätten.

Behovet av ökade kunskaper i företagsledning, organisation och strategisk kompetens samt förmågan att hålla strategiskt fokus lyfts fram direkt av några av de intervjuade företagen. Dessa komponenter syns också som mönster i vad som leder till framgång eller inte. Att formulera en strategi, affärsplan och genomföra aktiviteterna effektivt är avgörande kunskaper. Flödestänkande i alla typer av aktiviteter och fokus på att minimera slöseri (se Lean-konceptet) kan också vara en komponent för att styra upp verksamheten. Att formulera rutiner och modeller för återkoppling och revidering av dem kan vara en annan viktig komponent.

Det finns ett visst behov av kunna, eller få hjälp med, att analysera företagets ekonomi för att få bättre beslutsunderlag. Det har inte alltid gått att göra produktkalkyler, vilket tyder på att bokföringen inte är anpassad för det. Det innebär att det inte går att göra en helt korrekt bedömning av om en produkt är lönsam eller inte. Avsaknaden av dokumentation av tidsåtgång för olika moment kan också göra att det är svårt att avgöra om resurserna används på bästa sätt. Här kan behövas stöd i att arbeta fram rutiner för dokumentation och ekonomistyrning.

Flera av företagen arbetar själva med distributionen av sina produkter och måste hantera logistiska frågor. Det är inte alltid säkert att tiden som går åt till distributionen räknas in i företagets kostnader på ett rättvist sätt, vilket innebär att mycket tid försvinner i dessa aktiviteter, tid som skulle kunna göra större nytta i andra aktiviteter i företaget. En ökad kunskap om frågorna skulle kunna effektivisera verksamheterna. Generellt behövs också bättre rutiner för att dokumentera tidsåtgången för olika moment i processerna för att finna förbättringsmöjligheter och potential till att minska tidssvinn.

Marknads- och marknadsföringskunskaper är något som i princip alla företag önskar mer av. Marknadskunskapen omfattar flera delar, som marknadskommunikation, kunskap om kunder, omvärldsanalys, distributionskanaler, varumärkesutveckling, säljkunskaper hur företag kan bygga kundrelationer och samarbeten. Kurser och andra aktiviteter kan leda till att företagen får upp ögonen för mervärden. mer kunskap om marknadsföring

Som en del i att förstå marknaden ligger också lyhördhet för kundernas betalningsvilja. För att kunna fatta lönsamhetsstyrda beslut krävs kunskap om vad kunderna är beredda att betala för. Det krävs också att företaget anpassar sin verksamhet till det och genomför aktiviteter som skapar mervärden för kunderna och inte ägnar resurser åt det som inte gör det. Det är en viktig förutsättning för att nå lönsamhet. Detta är också en aspekt som lyftes i rapporten ”Strategier för konkurrenskraft” (Jordbruksverkets rapport 2015:11).

Utveckla förmågor att finna nya samarbetsformer kan vara en relevant kompetenshöjning. De mest framgångsrika företagen är mycket duktiga på olika samarbetsformer, men det är också fler av de mindre framgångsrika också. Det kan delvis vara en faktor som påverkas av personlighet, men återspeglar också ett sätt att tänka som troligen går att stimulera. För att framgångsrikt ägna sig åt ”resursintegrering” och ”gemensamt värdeskapande” i enlighet med den tjänstedominerande är detta en viktig aspekt. Mötesplatser som ger nya insikter och att bredda nätverket på olika sätt är det flera av fallföretagen som lyfter fram som tänkbara aktiviteter för att främja samarbeten.

Företagen i studien har hög kompetens i produktionen, förmåga att omvandla insatser till färdiga produkter. I vissa fall upplever företagen svårigheter att rekrytera kompetent personal som stannar kvar, eller saknar vissa fysiska resurser, som exempelvis betesmark.

När det gäller de resursbaserade förmågorna kan man eventuellt se att omvärldsfaktorer kan komma att påverka produktionsbetingelserna i framtiden. Det kan handla om förändringar kopplade till miljö, klimat, eller teknologi som på olika sätt kommer att påverka förutsättningarna för företagen, eller vice versa.

7 Slutsatser

7.1 En mångfald av mervärden att arbeta med

I fallstudierna har omkring tjugo olika typer av mervärden identifierats (se tabell 3). De omfattar förändringar i produkttegenskaper, som förädling, förändringar i produktionen, eller förändringar av identitet. Kännetecknande för företag som arbetar med mervärden är att många mervärden står i förbindelse med varandra, och för det mesta omfattar ett knippe av flera mervärden. Försäljningskanal och relation kan också räknas som ett mervärde. Det finns sannolikt många andra typer av mervärden. Studien har inte omfattat ekologiskt som mervärde, men det är också ett mervärde som är väl studerat, en marknad som växer, och som kan leda till lönsamhet och konkurrenskraft.

7.2 Värde skapas gemensamt i relationer

Studien visar att de företag som erhåller högst mervärden från konsument är de som har korta distributionskedjor och säljer direkt till slutkonsument. I mötet med kunden kan en närmare relation byggas, varumärket stärkas, produktionsfilosofi förmedlas, med mera. Värde skapas också med relationer och samarbeten i produktionssidan. En framgångsrik strategi och affärsmodell tar vara på relationer och samarbeten. På produktionssidan handlar det om att integrera alla resurser, på kundsidan att gemensamt skapa värde. Ett mer tjänstedominerat synsätt kan hjälpa att formulera strategi och affärsplan som till större grad beaktar dessa komponenter.

7.3 Strategier för framgång kan se olika ut

Det finns ingen strategi som är lik en annan. Företag som arbetar med mervärden har valt en strategi som i grunden innebär att de försöker utforma en unik produkt, ett unikt värdeerbjudande som få eller helst inga konkurrenter arbetar med. Med olika mervärden kan värdeerbjudandet utformas så att det blir unikt. Värdeerbjudandet riktas mot en del av marknaden, ofta konsumenter med särskilda önskemål och betalningsförmåga, där det finns lite konkurrens från liknande alternativ. Slutligen måste företaget ha kompetenserna och förmågorna att kunna skapa värdeerbjudandet. En viktig aspekt för att kunna utforma en framgångsrik strategi är att företaget besitter många olika kompetenser, att det har förmågan att finna samarbetspartners, att det kan ta betalt och att det har en produktion med kostnadskontroll, men också att företagen har förmåga att utnyttja sina resurser så att de ger ett större värde.

7.4 Större andel av mervärdet fångas genom nära kontakter med konsumenten

Kortare distributionskanaler, och särskilt direkta möten med konsumenten, gör att företagen kan fånga in större en del av mervärdet. Det finns många nya typer av distributionskanaler som kan leda till ett möte mellan lantbrukare och konsument. Ny teknologi skyndar på och underlättar processen. Det måste däremot understrykas att andra distri-

butionskanaler också kan medföra merkostnader och att det inte alls är säkert att företaget får bättre lönsamhet bara för att det fångar in ett högre pris från kund.

7.5 Produktionskostnaderna måste fortfarande vara i fokus

En viktig förutsättning för lönsamhet och konkurrenskraft är fortsatt att företagen har kontroll på sina kostnader i produktionen. Slöseri av tid och insatsvaror måste minskas, rutiner kan utvecklas, flöden i produktionen kan förändras. Mycket av detta är kopplat till företagsstrategi och ledningen och organisationen av företaget. Framgångsrika företag som arbetar med mervärden är också framgångsrika i sin produktion. Flera av företagen i denna studie har inte arbetat särskilt många år med mervärdesstrategier, men den positiva utvecklingen och framtidsprognoserna för dem beror i hög grad på att verksamheterna ”trimmas” genom förändringar i produktionen, kombinerat med en översyn över bland annat distributionskanaler och målgrupper.

7.6 Aktiv företagsledning och strategiskt fokus är en förutsättning för framgång

Aktiv företagsledning, strategisk kompetens och strategiskt fokus är avgörande om ett företag ska lyckas med sitt mervärdesarbete. Det är svårt och tidskrävande med många olika produkter som riktar sig mot olika marknader, eller har aktiviteter som kostar mer än de ger. En viktig aspekt här är förmågan hos företagen att se trade-offs (avvägningar), det vill säga ha förmågan att se att de inte kan göra allt, utan måste välja bort något för att bli bättre och starkare på något annat. Detta tema förekommer i flera av fallstudierna och är en process som pågår i att förfina strategin och affärsmoddellerna. Aktiv företagsledning och strategisk kompetens med förmåga att fokusera är avgörande och ett område där lantbrukare skulle främjas med ännu bättre förmågor och kunskap.

7.7 Kompetenser i företagsledning och marknad kan stärka lantbrukets företag

Studien visar att de kompetensområden som är i störst behov av att utvecklas bland företagen är de som handlar om kompetenser i företagsledning, organisation och strategiskt tänkande, samt kompetenser som rör marknadsfrågor och marknadsföring. En viktig aspekt här är att företaget har förmågan att gå från pristagare till prissättare. Lantbruksföretag är till stor del produktionsorienterade och mindre marknadsorienterade. Företag med mervärdesstrategier, nya samarbetsformer och alternativa säljkanaler behöver nya kompetenser och förmågor som tidigare inte lyfts fram som avgörande för framgång i branschen. Kompetenserna kan sannolikt förstärkas på många olika sätt och olika företagare tar troligtvis också till sig kunskap på olika sätt. Kurser, studieresor, ”hjälptelefon”, mötesplatser, rådgivning, erfarenheter från externa personer, externa styrelser är exempel som lyfts fram i rapporten som kunskapsvägar till lantbruksföretagen.

7.8 Det tar tid att utveckla ett mervärdeskoncept och anpassa verksamheten

Företagen som beskrivits i denna rapport är något av ”testpiloter”. De har på egen hand lyckats utveckla något som på sikt kan bli framgångsrikt. Trots att flera företag inte arbetat många år, de flesta har hållit på mindre än fem år, med en mervärdesstrategi, är det företag som klarat sig och har förutsättningar att fortsätta att utvecklas mot långsiktig lönsamhet. De trimmar sina verksamheter och det tar tid att hitta rätt med delarna i affärsmodellen. Det är lätt att företagen lägger för mycket tid på mervärdena och inte ser till hur verksamheten ska bli mer rationell. Det innebär att affärsmodellen måste ta hänsyn både till produktions- och kundsidan. Det krävs också viss uthållighet att utveckla ett mervärdeskoncept som fungerar och anpassa verksamheten. Rådgivning eller stödfunktioner som kan ge långsiktigt stöd i en lång process att utveckla en verksamhet kan behövas för att få fler lantbruksföretag att våga ta steget mot en mervärdesstrategi.

8 Åtgärdsförslag för kompetensutveckling

Utifrån observationer från fallstudierna kan det noteras att många av företagen själva utvecklat sin kompetens för att arbeta med mervärde. Inspirationen till att satsa på mervärde har i flera fall sin början i studieresor eller andra mötesaktiviteter som sådde ett frö hos företagen. Den inspirationen verkar ha stor betydelse i starten på den resa företagen gjort. Företagen har sedan påbörjat en ”sökfas” där de hämtar mer och mer information som sedan blir ett underlag till ett strategiskt beslut. Denna sökfas inkluderar de flesta av de kompetensområden som är viktiga i ett företagande, som

- Marknad
- Ekonomi
- Ledarskap, medarbetarskap och organisation
- Produktionsprocesser och produktionsmanagement
- Strategisk utveckling

I efterhand har företagen förstått att de ofta haft otillräcklig kunskap för att göra ett korrekt beslutsunderlag, även om de lyckats till stor del med sin strategi. Företagen kan ha undvikit en del fallgropar och lärt sig den hårda vägen genom ”learning by doing”.

Att det finns ett stort marknadsutrymme för mervärdesföretag råder det inte något tvivel om. Det finns många marknadssegment som är oexploaterade och marknader som kan utvecklas.

Om fler företag ska lyckas med mervärdesstrategier inom jordbrukssektorn, behövs kompetensutveckling inom ett antal områden och kompetensen kan utvecklas på olika sätt. Genomgående t.ex. utbildningar och kurser, rådgivning, mentorskap, externa styrelser, men också indirekt genom att utveckla kompetenser hos stödjande organisationer hos rådgivning, myndigheter, i vissa fall kunder och underleverantörer.

Det är viktigt att det finns stöd för företagsutveckling till företag som satsar på mervärde. Stödet bör vara individuellt anpassat då företagen befinner sig på olika kompetensnivåer. Det är vanligt att grundläggande företagsstöd kan ges, men det behövs också stöd till de företag som kommit en bit på sin utvecklingsresa. En god grund skulle vara att det finns rådgivare och utbildningskompetens på alla delar inom företaget till de som väljer en mervärdesstrategi. Rådgivningsorganisationerna tenderar att erbjuda företagsstöd inom de områden de har kompetenser inom, men inte alltid det företagen behöver.

För att kunna bedriva kompetenshöjande åtgärder riktat åt företagen är det viktigt att det finns åtgärder som har till syfte att utveckla kompetens och metoder för kunskapsöverföring inom rådgivning och utbildning. I vissa fall kan det finnas behov av ren utvecklingsverksamhet och forskning.

Nedan beskrivs ett antal kompetensutvecklingsområden som identifierats genom studien.

8.1 Marknad och marknadsföring

Inom området finns det ett stort kompetensbehov, både vad gäller marknads- och marknadsföringskompetens. Företagarna har behov av att veta mer om hur olika marknader ser ut, vilka som är rådande trender och vad som påverkar marknadernas utveckling. De behöver metoder för att ta reda på kundens behov och önskemål. Som en del av detta behövs också kunskapen om hur företaget sätter priset på produkten, hur värde definieras och hur företaget kan höja priset på sin produkt. Det finns ett behov av ökad kompetens i att nå offentliga aktörer, delta i upphandlingar och eventuellt finna samverkansformer för att kunna nå dessa verksamheter.

Av marknadsföringskompetenser behövs vidare kunskap om hur företaget marknadsför sina produkter till sin målgrupp så att informationen når ut i bruset av all annan marknadsföring. Vilka marknadsföringskanaler är effektiva och skapar effekt i försäljning? Som en del av detta område identifieras också ett behov av ökad distributions- och logistikkompetens. Det vill säga, hur hanterar företagen logistiken effektivt. Men också hur företagen kan använda alternativa säljkanaler som administreras via exempelvis sociala och/eller digitala medier (t.ex. reko-ring, bondens egna marknad, näthandel). Det finns behov av kunskaper om hur man skapar ett varumärke, om storytelling, och hur man kan bygga en image kring företaget och produkten.

Kompetenser behövs också i relationsbyggande, det vill säga hur företaget skapar relationer med sina kunder och hur det kommer till avslut/affär (säljkompetens och förhandlingskompetens).

8.2 Produktutveckling och innovationer

En viktig del av marknadsföringsprocessen är att utforma en produkt, värdeerbjudandet, för målgrupperna. I studien visar några av företagen att kompetens i produktutveckling och nya användningsområden för att möta kundernas behov är en framgångsfaktor. Detta kan innebära förädlingskunskaper, processkunskap från att utveckla råvara till förädlad produkt och hur man förpackar den. Det finns ett nationellt resurscentrum för mathantverk, Eldrimmer. Det finns också några utvecklingscentra, men de har dålig regional spridning. Här skulle bättre spridning över landet kunna underlätta för företag som vill lära sig mer om exempelvis mathantverk.

Innovation är viktigt för framtidens mervärdesföretag. Även om företagen i studien har varit innovativa i sina strategier, finns det stort behov av att utveckla och tillämpa nya kunskaper, metoder och tekniker. Många mervärdesföretag i lantbruket är små företag som har svårt att med egen kraft driva ett aktivt innovationsarbete. Resurser bör riktas så att innovationssatsningar kan göras på de områden som belysts för kompetensutveckling. Sociala innovationer och marknadsinnovationer är områden, som utifrån de kompetensbehov som redovisats i studien, kan prioriteras för att stärka företagen.

8.3 Ekonomi

Det finns ett antal observationer som tyder på att företagen behöver bättre kunskaper eller hjälp med ekonomistyrning. Beslutsunderlag behövs utifrån räkenskaper och nyckeltal och företagarna behöver kunna tolka dessa för att kunna ta rätt beslut. Förbättringsområdena rör kalkylering (produktkalkylering, investeringskalkylering, förkalkyler), analysförmåga (resultatanalys, analys av resultat för olika verksamhetsgrenar, analys av produktionskostnader), likviditetsplanering, intäkts – och kostnadsprognoser och förmåga att bedöma sin ekonomiska styrka (utifrån exempelvis vinstmål, buffert, soliditetsmål). Här behövs stödjande strukturer med kompetenta rådgivare, revisorer som kan hjälpa företagen i ekonomistyrningen.

Det finns ett stort behov av att utveckla nya kalkyler för mervärdesaktiviteter exempelvis produktkalkylering för förädling av olika grad (t.ex. slaktning, styckning, förpackning, distribution, förpackning, marknadsföring, kundrelationsbyggande). Kalkylerna är viktiga för att få en förståelse av processerna och resursåtgång. Ett motsvarande gediget kunnande har byggts upp inom primärproduktionen och det är angeläget att motsvarande sker inom mervärdesområdet.

8.4 Ledarskap, medarbetarskap, organisation

Studien pekar på att kompetenser behövs i ledarskap och organisation. Det handlar om att kunna ta beslut om att använda tiden rätt och fokusera på rätt saker, bygga en tydlig och effektiv organisation, bygga teamkänsla, ha god kommunikation med sina medarbetare och visa på en god förmåga att delge visionerna, men också att kunna hantera konflikter. Här kan åtgärder syfta till att utveckla ledare och medarbetare, men också arbeta med att få en motiverande, utvecklande, säker och respektfull arbetsplats. Företagen behöver också kompetens i att finna rätt typ av personal/kompetent personal.

Åtgärder som kan stödja ledarskapet kan exempelvis omfatta mentorsprogram, rådgivande grupper eller externa styrelsemedlemmar om företaget har en styrelse.

8.5 Produktionsprocesser och -management

Företagarnas kompetens i produktionsprocesser och management behöver också utvecklas. Det handlar om att kunna genomföra effektiva produktionsprocesser, minska slöseri och kassationer i processerna, förädlingsmetoder för att skapa unika kundvärden, effektivisera flödet, skapa stabilitet i processerna som ger en stabilitet i produkterna till kund och ha fokus på kvalitet och noggrannhet genom exempelvis att arbeta med att utveckla rutiner. För detta behövs ”best practice” i rutiner, kunskap i att utveckla processerna, ständig förbättring i hela värdekedjan och förmåga att öka värdet i värdekedjan uppströms och nerströms i processerna.

En viktig del av för att lyckas är att hela tiden få in ny kunskap i produktionen och processerna. Det innebär att företagen behöver en kanal och ett arbetssätt för att ta in ny kunskap. Det är också viktigt att göra medarbetarna delaktiga i att förbättra produktionsmanagement.

8.6 Strategisk utveckling

På strategiområdet kan ökad kompetens och förmåga omfatta flera olika delar. Generellt finns ett behov av att utveckla företagarnas strategiska kompetens och strategiska tänkande. Detta innebär att ha en förmåga att ha en strategisk målstyrning efter tydliga målbilder, ta fram strategiska planer och genomföra dem, ha rutiner för verksamhetsuppföljning och utveckla en företagskultur i enlighet med varumärkets image och profil. Här ingår också att kunna utveckla en plan för kompetensutveckling.

8.7 Inspirationsaktiviteter

Att gå och se med egna ögon hos företagare som satsat på mervärden, få en inblick i deras värdekedja, hur de hanterat flera kompetensområden samt ta del av framgångar och misslyckanden är av stor betydelse för en ökad aktivitet på mervärdesområdet. Företagare som deltar i studieresor eller andra företagsbesök får inspiration som ger tankar inför ett kommande strategival. Flera av företagen i studien har haft sådana upplevelser.

I flera europeiska länder finns exempelföretag, ”monitor farms”, som fyller syftet att företagen med egna ögon får se effekter av andra produktionsmetoder eller strategier. Företagsbesök fyller samma funktion. Att stödja denna typ av aktiviteter kan vara en viktig åtgärd för att få fler företagare att inspireras, starta kreativa processer, och motiveras till att utveckla sina företag.

8.8 Nätverksbyggande

De företag som satsar på en mervärdesstrategi har ett stort behov av nätverksbyggande med andra företagare som gör samma strategiresa. Många företagare inom lantbruket arbetar ensamma och har behov av att träffa kollegor. Kunskapsutbyte företagare emellan har stort värde. Formerna för träffarna kan vara företagarmöten, erfarenhetsutbyten m.m.

För att företag ska utvecklas är det viktigt att det finns regionala kluster som består av intresserade och drivna företagare, regionala organisationer som har hög kompetens inom de områden som företagarna behöver, samt att regionalt samhälle och myndigheter är positivt inställda och stimulerar utveckling. Detta saknas i många regioner idag, samtidigt som det kan vara svårt att stötta regionala aktiviteter från nationella positioner.

8.9 Kompetensscanning

Företagarna som har en mervärdesstrategi arbetar inom en värdekedja där det finns ett stort behov av att ytterligare definiera de kompetensområden som är viktiga för att lyckas. Det innebär att företagen behöver kunna identifiera rätt områden för kompetensutveckling innan de startar en utvecklingsprocess. En modell för kompetensscanning skulle kunna utvecklas för att underlätta att rätt kompetensutveckling sätts samman utifrån individernas behov. Företagarna har ofta inte kännedom om vilka kompetensområden de har störst behov att utveckla. En kompetensplan där företagarna ska ange sina behov utifrån ”ett vitt papper” har svårt att få den sammansättning som ger den mest värdeskapande kompetensutvecklingen. Inventeringen av kompetensutvecklingsbehoven måste därför omfatta hur företagaren presterar på olika områden.

9 Avslutande kommentar

Rapporten har studerat hur företag i lantbruket arbetar med mervärden, vilka strategier de använder, vilka förutsättningar som behövs för framgång, och vilka kompetensbehov som finns.

Det finns många olika strategier som kan leda till framgång. Att arbeta med mervärden och utforma en strategi som utgår från att fånga ett större värde från kunden kan vara framgångsrikt förutsatt att kostnadssidan kan täckas av intäkterna. Andra strategier kan omfatta till exempel flera verksamheter (diversifiering) eller att företaget väljer en strategi med kostnadsfokus och stordrift. Alla alternativen kan ha förutsättningar för att bli framgångsrika om rätt förutsättningar uppfylls och det finns rätt kunskap och förmågor i företaget. För en mervärdesstrategi har rapporten identifierat att dessa förutsättningar är rätt värdeerbjudande till rätt kunder och rätt pris, samtidigt som kostnaderna kan täckas. Vidare behövs rätt kompetenser, i ledning och organisation, marknads- och marknadsföringsfrågor, men också kompetenser i att bygga relationer, samverka och utveckla produktionen. Ett antal kompetensutvecklingsområden har identifierats och hur kompetensen ska utvecklas kan ske på olika sätt. Det är dock viktigt att dessa kompetensutvecklingsaktiviteter måste vara långsiktiga och målmedvetna.

Studien har ställt ett antal nya frågor som skulle kunna besvaras i framtiden. Hur ser utvecklingscykeln ut för företag som arbetar med mervärden och vad kan vi lära av det? Vilka är de nya distributionskanalerna och hur kan lantbruksföretaget arbeta med dem på ett framgångsrikt sätt? En mer systematisk genomgång av de alternativa distributionskanalerna skulle kunna vara till hjälp för lantbrukare som vill övergå till en mervärdesstrategi och sälja genom andra kanaler än det storskaliga systemet. Det uttrycks även önskemål om att företagen skulle vilja leverera till offentliga verksamheter, men att processen många gånger är för krånglig. Detta är också ett område där förenklade processer och arbetsmodeller för offentlig upphandling skulle behöva utvecklas.

Det ska också poängteras att företagen i denna studie har varit bra på att skapa unika värdeerbjudanden, med inslag av tjänster och upplevelser. Detta är kärnan i en lyckad mervärdesstrategi och ger bättre förutsättningar för att nå ökad lönsamhet och klara konkurrensen.

Slutligen vill författarna till denna rapport rikta ett stort tack till de medverkande i denna studie: Märtha, Pontus, Lennart, Mårten, Kjell, Jenny, Henrik, Jan-Olof, Maria, Bengt och Kent.

10 Referenser

- Armstrong, G., Farley, H., Gray, J., Durkin, M., 2005. Marketing health-enhancing foods: implications from the dairy sector. *Marketing Intelligence & Plan* 23, 705–719. <https://doi.org/10.1108/02634500510630221>
- Baron, D.P., 2011. Credence attributes, voluntary organizations, and social pressure. *Journal of Public Economics, Special Issue: International Seminar for Public Economics on Normative Tax Theory* 95, 1331–1338. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2011.07.005>
- Balafoutis, Athanasios, et al. "Precision Agriculture Technologies Positively Contributing to GHG Emissions Mitigation, Farm Productivity and Economics." *Sustainability* 9.8 (2017): 1339.
- Barney, J.B., 1986a. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *ACAD MANAGE REV* 11, 656–665. doi:10.5465/AMR.1986.4306261
- Barney, J.B., 1986b. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *ACAD MANAGE REV* 11, 791–800. doi:10.5465/AMR.1986.4283938
- Bongiovanni, R., Lowenberg-Deboer, J., 2004. Precision Agriculture and Sustainability. *Precision Agriculture* 5, 359–387. <https://doi.org/10.1023/B:PRAG.0000040806.39604.a>
- Briscoe, R., Ward, M., 2006. Is Small Both Beautiful and Competitive? A Case Study of Irish Dairy Cooperatives. *Journal of Rural Cooperation* 34.
- Campbell, D., Doherty, E., 2013. Combining discrete and continuous mixing distributions to identify niche markets for food. *Eur Rev Agric Econ* 40, 287–312. <https://doi.org/10.1093/erae/jbs018>
- Carriquiry, M., Babcock, B.A., 2007. Reputations, market structure, and the choice of quality assurance systems in the food industry. *American Journal of Agricultural Economics* 89, 12–23. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8276.2007.00959.x>
- Chandler, Alfred Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT.
- Chesbrough, H., 2006. *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Coltrain, D., Barton, D., Boland, M., 2000. *Value added: opportunities and strategies*. Arthur Capper Cooperative Center, Department of Agricultural Economics, Cooperative Extension Service. Kansas State University.
- Crowder, David W., and John P. Reganold. "Financial competitiveness of organic agriculture on a global scale." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112.24 (2015): 7611-7616.
- Dawkins, Marian Stamp. "Animal welfare and efficient farming: is conflict inevitable?" *Animal Production Science* 57.2 (2017): 201-208.

- Demil, B., Lecocq, X., 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning, Business Models* 43, 227–246. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.004
- Deselnicu, O.C., Costanigro, M., Souza-Monteiro, D.M., McFadden, D.T., 2013. A Meta-Analysis of Geographical Indication Food Valuation Studies: What Drives the Premium for Origin-Based Labels? *Journal of Agricultural and Resource Economics* 38.
- Dias, C., Franco, M., 2018. Cooperation in tradition or tradition in cooperation? Networks of agricultural entrepreneurs. *Land Use Policy* 71, 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.11.041>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Roos, I., 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International journal of service industry management* 16, 107–121.
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building theories from case study research. *Acad Manage Rev* 14(4):532-550.
- Fernqvist, F., Ekelund, L., 2014. Credence and the effect on consumer liking of food – A review. *Food Quality and Preference* 32, 340–353. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2013.10.005>
- Giampietri, E., Finco, A., Giudice, T.D., 2016. Exploring consumers' behaviour towards short food supply chains. *British Food Journal* 118, 618–631. <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2015-0168>
- Gilmore, A. and Carson, D. (1996) Integrative qualitative methods in a services context. *Marketing Intelligence and Planning*, 14(6):21-26.
- Hartlieb, S., Jones, B., 2009. Humanising Business Through Ethical Labelling: Progress and Paradoxes in the UK. *J Bus Ethics* 88, 583–600. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0125-x>
- Hinrichs, C.C., 2000. Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market. *Journal of Rural Studies* 16, 295–303. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(99\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(99)00063-7)
- Holbrook, Morris B., ed. *Consumer value: a framework for analysis and research*. Psychology Press, 1999.
- Holmström, N., 2005. *Företagsekonomi – från begrepp till beslut*. Bonnier utbildning, Stockholm.
- Iacono, J. C., Brown, A., & Holtham, C. (2011). The use of the Case Study Method in Theory Testing: The Example of Steel eMarketplaces. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 9(1).
- Kerry, Joseph (redaktör). 2009 *Improving the sensory and nutritional quality of fresh meat*. Elsevier, 2009.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., Wright, P., 1992. A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of management* 18, 77–91.
- Maynard, L.J., Franklin, S.T. 2003. Functional Foods as a Value-Added Strategy: The Commercial Potential of “Cancer-Fighting” Dairy Products, *Applied Economic Perspectives and Policy* 25(2):316-331.

- McBratney, A., Whelan, B., Ancev, T., Bouma, J., 2005. Future Directions of Precision Agriculture. *Precision Agric* 6, 7–23. <https://doi.org/10.1007/s11119-005-0681-8>
- Melton, B.E., Huffman, W.E., 1995. Beef and Pork Packing Costs and Input Demands: Effects of Unionization and Technology. *American Journal of Agricultural Economics* 77, 471–485.
- Merriam, S. B. (1988) Case study research in education: A qualitative approach. The Jossey-Bass education series, The Jossey-Bass higher education series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, 226 pp.
- Migliore, G., Schifani, G., Cembalo, L., 2015. Opening the black box of food quality in the short supply chain: Effects of conventions of quality on consumer choice. *Food Quality and Preference* 39, 141–146. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.07.006>
- Mintzberg, H., 1987. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.
- Montgomery, T., & Leheska, J. (2008). Effects of various management practices on beef-eating quality. Sammanställning tillgänglig Sustainable Beef Resource Center, USA. Hämtat från <http://sustainablebeef.org/resources.html> [2018-01-22].
- Moser, R., Raffaelli, R., Thilmany-McFadden, D., 2011. Consumer preferences for fruit and vegetables with credence-based attributes: A review. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14 (2), pp. 121-142.
- Nenonen, S., Storbacka, K., 2010. Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences* 2, 43–59.
- Osterwalder, A., others, 2004. The business model ontology: A proposition in a design science approach.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- den Ouden, M., Dijkhuizen, A.A., Huirne, R.B.M., Zuurbier, P.J.P., 1996. Vertical cooperation in agricultural production-marketing chains, with special reference to product differentiation in pork. *Agribusiness* 12, 277–290.
- Porter, M. E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 12, 95-117.
- Renting, H., Marsden, T.K., Banks, J., 2003. Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environ Plan A* 35, 393–411. <https://doi.org/10.1068/a3510>
- Sexton, R.J., Sheldon, I., McCorriston, S., Wang, H., 2007. Agricultural trade liberalization and economic development: the role of downstream market power. *Agricultural Economics* 36, 253–270.
- Sogn-Grundvåg, G., Larsen, T.A., Young, J.A., 2014. Product differentiation with credence attributes and private labels: The case of whitefish in UK supermarkets. *Journal of Agricultural Economics* 65, 368–382.
- Starr, A., Card, A., Benepe, C., Auld, G., Lamm, D., Smith, K., Wilken, K., 2003. Sustaining local agriculture Barriers and opportunities to direct marketing between farms and restaurants in Colorado. *Agriculture and Human Values* 20, 301–321. <https://doi.org/10.1023/A:1026169122326>

- Teece, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long range planning* 43, 172–194.
- Thilmany, D.D., Umberger, W.J., Ziehl, A.R., 2006. Strategic market planning for value-added natural beef products: A cluster analysis of Colorado consumers. *Renewable Agriculture and Food Systems* 21, 192–203.
- Toldrá, F., Aristoy, M.C., Mora, L., Reig, M. 2012. Innovations in value-addition of edible meat by-products, *Meat Science* 92(3):290-296.
- Tsoukas, H. (1989) The validity of ideograph research explanations. *Academy of Management Review*, 14(4):551-561.
- Tzouramani, I., Sintori, A., Lontakis, A., Karanikolas, P., Alexopoulos, G., 2011. An assessment of the economic performance of organic dairy sheep farming in Greece. *Livestock Science* 141, 136–142.
- Vargo, S.L., Akaka, M.A., 2009. Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science* 1, 32–41. doi:10.1287/serv.1.1.32
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management, The Transition from Product to Service in Business Markets* 37, 254–259. doi:10.1016/j.indmarman.2007.07.004
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1–17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Yin, R.K., 1984. *Applied social research methods series Case study research: Design and methods*.
- Yin, R. K. 2007. *Fallstudier – Design och genomförande*. Liber AB, Malmö.
- Zhang, W., Xiao, S., Samaraweera, H., Lee, E.J., Ahn, D.U. 2010. Improving functional value of meat products, *Meat Science* 86(1):15-31.

Rapporter

- Fernqvist F. & Göransson, C (2017). *Framtidens grönsaksdisk. Rapport 2017:9*. Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgård, växtproduktionsvetenskap, SLU.
- Jordbruksverkets Rapport 2005:3 ”Merkostnader och mervärden i svenskt jordbruk”
- Jordbruksverkets Rapport 2008:5 ”Mervärden för svenskt kött”
- Jordbruksverkets Rapport 2015:11 ”Strategier för konkurrenskraft – Spelar strategierna någon roll för jordbruks och –trädgårdsföretag”
- Jordbruksverkets rapport 2016:14 ”Konkurrenskraften i svenska gårdar – En jämförelse av lönsamhet och produktivitet bland svenska jordbruksföretag (2005-2013)”
- LRF Konsult, juni 2017. Specialrapport ”Lantbrukets lönsamhet, ekologisk produktion –special”.
- Tillväxtverket, 2014. Förutsättningar för konkurrenskraftiga företag. Hämtad från: <https://tillvaxtverket.se/download/18.a48a52e155169e594d4c3c/1465462637927/Foretagens%20villkor%20och%20verklig%20het%202014.pdf> (hämtad 2018-02-14)

11 Bilaga 1 – Beskrivning av fallföretagen

Beskrivningarna bygger på intervjuer som genomförts hos de aktuella företagen. Underlag utgörs också av företagens bokföring och årsredovisningar, samt i förekommande fall material från andra källor såsom hemsidor på Internet, artiklar eller annan publicering som nämner företaget. Beskrivningarna innehåller en sammanfattning av företagens affärsmodell utifrån *Business Model Canvas* och servicedominerad logik kopplat till företagens ekonomiska resultat och frågor kopplade till de kompetenser som behövs för att kunna bedriva mervärdesaktiviteterna.

Beskrivningarna av fallföretagen följer strukturen

- 1) Inledande text om företaget.
- 2) Företagets värdeerbjudande och en beskrivning av vad det är för mervärden som företaget arbetar med,
- 3) kundrelationer, kundsegment och distributionskanaler (gemensamt värdeskapande)
- 4) Nyckelaktiviteter, -resurser och –samarbetspartners (resursintegrering)
- 5) Företagets ekonomi (intäkts och kostnadsflöden).

Kompetenser kopplat till företagens mervärdesaktiviteter finns beskrivna i underrubrikerna

11.1 Tranåslund, Skåne

Besök och intervju genomfördes med Mårten Walters på gården den 23 november. Med på intervjun var också grannen Kjell som Mårten har mycket kontakt med ibland annat strategiska beslut, marknadsföringsfrågor och som bollplank. Kjell har företagarbakgrund.

11.1.1 Verksamheten

Tranåslund är en enskild firma som drivs av Mårten Walters. Gården produktion består av ett 60-tal dikor egen rekrytering och slutuppfödning. Rasen är huvudsakligen Limousin och han jobbar på att utveckla aveln för att kunna ta fram renrasiga avelsdjur. Den största delen av kvigorna och några utslagskor går till slakt hos ett lokalt gårdsslakteri. De slaktade djuren återtas och säljs i köttlådor. Tjurarna säljs vidare till ett annat slakteri och går under konceptet ”limousinekött”. En del slaktade kor säljs till ett större konventionellt slakteri. Mårten har ett 60 tal dikor, vilket ger 60 kalvningar på ett år. Ungefär 10 kvigor rekryteras in till dikor varje år. Under besöket pågick även en byggnation av ett nytt kostall (djupströ) som ska kunna öka antalet till 80 kor, men vara väsentligt mer lättarbetat. Tjurarna föds upp i ett ombyggt slaktsvinsstall på djupströ.

Mårten har lantmästarutbildning och tog över familjegården 2006 och har tidigare arbetat med hästar. Han har också arbetat på naturbruksgymnasiet i Bollerup och som djurskyddsinspektör. Gården är c:a 85 hektar. Betesmark arrenderas i närområdet.

11.1.2 Tranåslunds värdeerbjudande

Tranåslund säljer sitt kött i huvudsak på tre olika sätt. Det första är kvigorna som slaktas av ett lokalt gårdsslakteri och styckas och som sedan återtas för att levereras som köttlådor på 25 kg till kunder. Mårten levererar själv köttlådorna och har därmed en personlig kontakt med sina kunder. Det säljs under det egna varumärket. Köttets mervärden är att djuren är födda och uppvuxna på gården och är fritt från antibiotika. Djuren går fritt i ströbäddar om de inte är ute på naturbete. Ett lokalt slakteri slaktar och gör ett finjobb med styckning och förpackning och hängmörar köttet i 13 till 14 dagar. Köttet har en jämn kvalitet för att det är en kviga eller ung ko. Kunden känner igen kvaliteten. Köttet är närproducerat och det finns en lokal känedom. Djurhållningen är viktig och djuren går i ströbäddar och på bete. Djuren är av rasen Limousine som också är kända för fin struktur i köttet. Mårten har ingen särskild certifiering, den ger inget extra menar han och påpekar att det viktigaste är att bygga förtroende med kunden. Han menar också att det lokala slakteriet Strömbecks blir en form av ”certifiering”. Han menar att det inte har så stor betydelse om han skulle ha exempelvis en ekologisk märkning, det viktiga är bra djurhållningen menar Mårten. Kunderna kan också komma till gården och se hur det ser ut. Priset på köttet i köttlådorna var från början ungefär 89 kr/kg. Idag har han kunnat öka priset väsentligt med hjälp av de goda omdömena från kunderna. En liten del av köttet säljs till en exklusiv köttbutik i Malmö. Omdömet därifrån är att köttet har mycket hög kvalitet, det är mörkt, de är fint marmorera och har en god smak i köttet.

En del av köttfärsen som återtas tillverkas till hamburgare på en restaurang i Kivik. Men upplevelsen är att det är mycket planering och koordinering som krävs för denna process. Han har också provat korv och rökt kött någon gång.

Tjurarna köps av slakteriet och säljs sedan vidare som ”limousinekött”. Mårten tycker egentligen inte om att skicka köttet till slaktbilen när det bara försvinner som en bulkvara, men när han får skriva sin uppfödargaranti och sälja det till limousinekött känner han ändå att ”*jag har gjort någonting jag vet jag kan berätta. För när vi pratar kött, om var djuret kommer ifrån, kan du se om det här ifrån*”. Men Mårten får egentligen inte ut ett särskilt mervärde för det köttet menar han, då det säljs till marknadspris som är standard avräkningspris för slaktdjur. Slaktkorna går till traditionell slakt hos något av de större slakterierna och säljs till marknadspris.

På hemsidan beskrivs en stor del av vad Mårten menar med mervärde:

”Vi driver lantbruk i liten skala med uppfödning av naturbetande köttdjur av rasen Limousin. Detta gör att jag har full kontroll på hela produktionskedjan från födsel av kalvar till leverans av kött till butik och kund. Att föda upp och sköta mina djur har blivit en livsstil för mig och med en sund djurhållning bidrar köttproduktion på det här sättet till att hålla våra landskap öppna.

Våra djur lever fria på naturbetesmarker i flera kilometer stora hagar med trädriddår och stengärdesgårdar. De äter gräs, klöver, maskrosblad och lite löv. Djuren går ute helt fritt från april/maj till in i november och på vintern går dom i lösdrift på bäddar av rikligt med halm och äter hö från gårdens egna vallar.

Djuren växer långsamt och köttet utvecklar en fantastiskt rik och fyllig smak. Naturbetet gör dessutom att köttet får en bra balans från ett rätt näringsupptag och ger sunda och friska djur utan tillskott av olika slag.”

11.1.3 Kunder, kundrelationer och distribution

Kunderna till köttlådorna är ofta familjer i Lund med omnejd, bor i villa och har goda frysmöjligheter. Men det säljs också lite kött direkt på gården. Särskilt på somrarna dyker det upp turister som kommer till Österlen intresserade av att köpa lokalt kött för att grilla, men då finns inte alltid rätt mängder tillgängligt. Mårten levererar också till en mer exklusivt nischad köttbutik i Malmö. Tranåslund har funnits med på en lokal marknad i Tranås som hålls varje år. De har också funnits på Bondens marknad i Kristianstad, men finns inte längre där då det inte gav tillräckligt. Han är också med i ”Genväg Österlen”¹ som är en förening som marknadsför olika aktiviteter och företag på väg 1570 mellan Komstad och Skåne Tranås.

Mårten berättar att det var en aha-upplevelse första gången han åkte och sålde köttlådorna. Han trodde inte på idén riktigt. Men upplevelsen blev mycket positiv. Framförallt började han tänka vad det var som egentligen var bättre. Han vill gärna prata en stund med kunden och det ger en positiv respons. Genom direktkontakten får Mårten mycket feedback från kunden. Han har aldrig gjort någon marknadsundersökning eller liknande. Mårten kör själv ut lådorna till kund. Mårten har ett lugnt och trevligt sätt som vittnar mycket om noggrannhet och omtanke. Det skapar en stark trovärdighet i varumärket

Mårten kör också djuren själv till slakteriet (två åt gången). Köttet från tjurarna levererar slakteriet till butiker, vilket också de större slakterierna för slaktkorna också gör.

Marknadsföringen är svår menar Mårten. Den tar tid och är inte alltid prioriterad, utom kanske den personliga dialogen i samband med leveransen av köttet till kunden. Mårten är i grunden en producent och tror sig inte vara bekväm i sälj- och marknads-

¹ Genväg Österlen, hemsida: <http://genvagosterlen.wixsite.com/genvagosterlen> (hämtad 2017-02-17)

föringsrollen. Men han upplever ett stort stöd från sin granne Kjell som hjälper till med goda råd och fungerar som bollplank i dessa frågor.

Kommunikationen med kunderna sker bland annat genom hemsidan. Mårten har lagt ned stort engagemang för att förmedla den bild av gården som han vill att kunderna ska få. Kjell förklarar att *"varumärket är egentligen det där med djurhanteringen och att det är lokalproducerat. Hela hemsidan bygger ju på fotografier från hagarna runt om här där korna går i stengärdesgårdar och lite trädridåer och lite sånt. Så det är ju varumärket kan man säga. Det har vi försökt symbolisera det med en logga"*. Andra aktiviteter som stärker varumärket är bland annat kosläpp, där hamburgarförsäljning till självkostnadspris sker. Det är ett riktigt familjeevenemang. Mårten kommunicerar också via sociala medier (Facebook) som också är en viktig kanal för feedback från kunderna. Men ett bekymmer är att det tar mycket tid och går inte att hantera medan han gör de andra arbetsuppgifterna och på kvällen vill han kunna vara med familjen. E-post har heller inte visat sig vara optimalt som kommunikationsmedel, framförallt blev e-postmängden tillslut för stor för att hinna gå igenom alla e-brev. Mårten känner att han skulle vilja ha bättre och enklare lösningar.

11.1.4 Nyckelaktiviteter, resurser och partners

Mårten bygger för närvarande ut med ett nytt dikostall för att kunna öka från 60 till 80 kor. Stallet planeras på ett sätt som ska göra det effektivt med utfordring, förflyttningar och översyn. Genom denna förändring är förhoppningen att arbetstiden kan användas mer effektivt, samtidigt som produktionsvolymen ökar. En begränsning är växtodlingen till eget foder odlas. Gården är på omkring 85 hektar, men den skulle behöva en större vallareal. Nu arrenderas ytterligare omkring 10 hektar från grannar för att odla vall. Tjurarna får också kraftfoder som köps in. Mårten har god kunskap i produktionssystemen och har också högre utbildning som lantmästare. Han ser vad som kan effektiviseras och arbetar på att förbättra processerna. I nuläget, särskilt innan nya stallet är färdigställt, påverkas flödet av den en rörig fysisk miljö med byggprocessen, vilket gör allt mer tidskrävande. Det finns också tankar om andra investeringar som ska effektivisera produktionen, som vissa typer av maskiner, halm-lada och kylrum.

Mårten är den enda som arbetar i företaget idag. Vid tillfällen har han tagit in extra-hjälp. Det är många olika arbetsuppgifter och Mårten ser det som en utmaning att kunna planera tiden optimalt. Utifrån det perspektivet menar han att bättre ledarkompetens hos sig själv skulle vara bra. Han säger sig behöva mer kunskap om att organisera verksamheten, men också om det blir anställda i framtiden att kunna delegera uppgifter.

Kjell, som hjälper till med att utveckla företagets strategi och som finns som ett bollplank och mentor för Mårten. Stödet i att tänka och resonera kring marknadsföring ser Mårten som mycket värdefullt. Hur kommunikationsverktygen ska användas optimalt i kontakten med befintliga och potentiella kunder är en viktig fråga, då det i nuläget upplevs ta för mycket tid i anspråk att hantera informationsflöden utåt.

Slakteriet är en viktig partner. Dock har slakteriet sitt system menar Mårten, vilket innebär att styckningen inte alltid är så flexibel. Man är låst till den styckning som de utför. Företaget har också kontakt med några större slakterier, men upplever att de är för stora, och att man inte har någon större fördel av var köttet tas vidare senare. Vid

ett tillfälle har Mårten fått bidrag från McDonalds för att köpa in en avelstjur. Det var en del av ett projekt där Scan var inblandat (Scan levererar till McDonalds) och om man ökade sin besättning med minst 20 kor hade man möjlighet att få ett bidrag mot att McDonalds kan komma och göra ett studiebesök om året.

Andra nätverk och organisationer som Mårten har kontakt med är LRF och dess lokalavdelning samt limousinföreningen. Limousineföreningen ger ett utbyte vad gäller avel som är en fråga som Mårten är intresserad av och funderar på att arbeta mer med.

Den finansiella partnern, banken, är Mårten nöjd med och känner sig bekväm i förhandling med dem.

Det finns fler andra köttlådeproducenter i området, men Mårten upplever ingen direkt konkurrens.

11.1.5 Företagets ekonomi

Mårten lägger själv mycket tid på att köra djur och köttlådor. Det är också ganska långa sträckor att köra till Lund-området. Administration är också en aktivitet som Mårten nämner tar ganska mycket tid. Flödet på gården arbetar Mårten med att effektivisera. Nu används exempelvis fler stallar som både är gamla och för små och ett bygge av ett nytt stall pågår och kan snart börjat användas. Då ökar också kapaciteten.

Mårten ser sig ganska mycket som en prissättare, framförallt på köttlådorna. På en skala från 1-100 placerar han sig runt 65-70 procent som en prissättare. Med slakterierna är situationen dock en annan. Priset ligger idag på 145 kr/kg för köttet i en åttondelslåda (c:a 25 kg). Men Mårten känner också att det är svårt att ta för mycket betalt för köttet ifall kunderna backar.

I de konventionella slakterikanalerna upplever inte Mårten att han får betalt för sina mervärden och menar att *”djuren åker in i samma bulk om du skickar dem dit [...] de värdesätter inte att jag använder mer halm än genomsnittet. [...] de [bulkproducenterna] har samma klassning som jag har (Mårtens djur ligger toppklassade), men djuren har ju... de har ju haft ett annat liv, så är det ju bara [...] men i tråget när det ligger i ICA-butiken spelar det ju ingen roll”*. Mårten menar därför att hans djur är värda mer än att gå in i det storskaliga systemet som bulkvaror.

Företaget har för närvarande svag lönsamhet efter ägarlön. Försäljningen ökar dock för varje år och likaså vinstmarginalen. Förhoppningen är att det kommer att se bättre ut när det nya stallet är klart. Mårten har också funderingar på andra produkter i framtiden som kan öka intäkterna. Resultatet efter finansiella intäkter och kostnader låg 2016 på 200 tkr. Räknas egen lön (privatuttag) med samt skatt och egenavgifter (180 + 144 tkr) blir dock resultatet negativt. Verkligt utfall är att skattebetalningen har varit lägre samt att han delvis lever på hustruns lön utanför företaget. Resultatet har dock blivit bättre för varje år mellan 2013 och 2017 och om man räknar med privatuttag och skatt och egenavgifter och med dessa poster inräknade gått från en vinstmarginal på -22 procent till -9 procent. Utsikterna framöver ser positivare ut med det nya stallet som han har erhållit investeringsstöd för.

Resultatöversikt för företagen presenteras i respektive företags underrubrik i kapitel 5

11.2 Ejmunds gård, Gotland

Besök och intervju genomfördes med Märtha och Pontus på gården den 1 november 2017.

11.2.1 Verksamheten

Ejmunds gård på Gotland bedriver nötköttsproduktion samt växtodling. Företaget drivs av Märtha och Pontus Norman och har nyligen genomfört ett generationsskifte där man tagit över efter Märthas föräldrar Odd och Maud. Övertaget skedde våren 2016. Företaget är ett familjeföretag med fem anställda. Uppfödning sker av c:a 600-800 köttrasdjur (hälften kvigor-tjurar) per år, framförallt korsningar av Simmental, Angus, Hereford, Limousine och Charolais som samlas under begreppet/varumärket ”Simigus” som står för utvalda köttrasdjur uppfödda på Ejmunds gård Gotland. Som mest hade man hösten 2017 891 djur på gården. 207 slaktades c:a 600 djur, vilket kommer att öka till 700 djur 2018. Det finns också en mindre dikobesättning om 30 amkor. Företaget brukar 175 hektar mark för bete och foderproduktion varav c:a 75 arrenderas. Utöver detta används 300 hektar naturbetesmark som betas mot ersättning. För närvarande planerar man för en större djurbesättning och har investerar i ett nytt stall. På gården finns också en gårdsbutik där man säljer återtaget kött från slakteriet och legoproducerade köttfärsprodukter under det egna varumärket ”Ejmunds”

11.2.2 Företagets värdeerbjudande

Ejmunds Gård AB är verksamma i huvudsak med två huvudprodukter. Den första är köttrasdjur och färskt kött under samlingsnamnet ”Simigus” som säljs till Gotlands slagteri och sedan säljs av slakteriet under varumärket ”Smak av Gotland”. Svenskt butikskött äger slakteriet och varumärket. Den andra är köttfärsprodukter (frysta köttbullar och hamburgare) som legotillverkas av återtagen köttfärs från slakteriet och som säljs till butiker och butikskedjor under eget varumärke (Ejmunds). Köttet, i synnerhet från kvigor, är av premiumkvalitet, med fin marmorering, mörhet och smak. Man hade tidigare egen försäljning med egen säljorganisation för kött under det egna varumärket ”Ejmunds Gård” som man återköpt från slakteriet. Det såldes framförallt till butiker och restauranger på Gotland och i Mälardalen. Efter ägarskiftet har man valt att sälja köttet till slakteriet som sedan sköter försäljningen under slakteriets varumärke ”Smak av Gotland”. Vanligtvis står även fortsatt gårdsnamnet och kött av ”Simigus” på köttet från kvigor, men gårdens varumärke används inte. Tjurarna säjs som ”vanligt kött”, som bulkvara. Vissa särskilda köttdelar som är ovanliga, som ”luffarbiff” och carpaccio på rulle, styckas och säljs med ett större värde. Köttet har också använts av högt rankade restauranger och kockar som också hjälpt till att stärka köttets image som kvalitetskött i premiumsegmentet. Lokal och regional mat är också en del av värdeerbjudandet, lokalproducerat när det säljs på Gotland, regionalt profilkött när det säljs i Mälardalen.

Den andra produktkategorin är köttfärsprodukter. Köttfärsen återköps från slakteriet och transporteras till en legoproducent som tillverkar köttbullar och hamburgare till fryssortiment. Detta säljs under det egna varumärket och man säljer både till enskilda butiker och butikskedjor, främst på Gotland och i Mälardalen, samt i den egna gårdsbutiken. Köttfärsprodukterna är fria från tillsatser, bland annat fritt från gluten, vilket också är en typ av mervärde i förhållande till standardprodukterna

Gården är certifierad med Svenskt Sigill och är också klimatcertifierad av Svenskt Sigill Ejmunds var den första nötdjursproducenten med klimatcertifiering. Man tycker att märkningen passar Ejmunds image bra och man har minskat sina koldioxidutsläpp med ca 100 ton per år. Utöver lösdrift i djupströbäddar finns även massageborstar för djuren. Djurhälsa är en viktig aspekt i kvalitetsarbetet och Pontus menar att *”ett mervärde i produktionen är att se glada djur skulle jag säga. Det är ett mervärde för mig”*. Kvigorna går på naturbete på sommaren och detta är också en bild som man vill använda för att kommunicera vad Ejmunds står för. Tidigare generation har arbetat mycket med ”storytelling” för att skapa en bild av Ejmunds och det är något som Märtha och Pontus fortsätter att arbeta med.

Man har tankar och idéer för andra värdeerbjudanden i framtiden, men i nuläget vill man främst stabilisera och renodla verksamheten efter att man tagit över företaget, innan man gör något nytt. Till bilden hör också att Märtha och Pontus är småbarnsföräldrar och har inte samma tid att kunna arbeta med kundkontakter, demonstrationer och mässor m.m. som den äldre generationen kund. Dessutom var det kostsamt att hålla igång en egen säljorganisation. Därför testas man nu om ”Smak av Gotland” och ”Simigus” kan fungera som extern säljorganisation. Varumärket ”Ejmunds” hålls igång via de frysta produkterna.

11.2.3 Kunder, kundrelationer och distribution

Huvudkunden för köttet är idag slakteriet som säljer det vidare. Slutkonsumenten är ofta matintresserad och villig att betala ett mervärde för kvalitetskött. Märtha nämner att kunderna efterfrågar klimatsmart kött och även att de har associationer till hälsa när produktionen upplevs som ekologisk, även om klimatmärkningen inte är det samma som KRAV-märkningen. Det är viktigt med certifieringen upplever man. För köttfärsprodukterna har man en bred kundbas hos slutkonsumenterna upplever man, men tror inte att det är de som är mest fokuserade på lågpris som väljer Ejmunds dyrare alternativ.

Relationerna byggs upp bland annat genom att förmedla en historia om Ejmunds. Vid flera tillfällen under intervjun återkommer ”storytelling” som ett sätt att stärka varumärket. Även begreppet ”Simigus” är ett sådant, som ursprungligen nämndes i samband med anguskorsningar från gården Stenhammar i Sörmland. Ett exempel på ”storytelling” är när Märtha nämner att:

”jag tror att det vi säljer på är känslan. Att det är... vi har alltid haft ett tänk när det gäller djuren och uppfödningen att de ska ha det så bra som möjligt. Djupströbäddar, lösdrift, vi var väldigt tidiga där... Vi har ingen märkning som heter naturbeteskött, men vi skulle kunna märka det naturbeteskött. Vi uppfyller alla kraven. Så när vi beskriver köttet så säger vi att det går på naturbete, vilket de gör, men igen, det är ju kvigorna. [...] det är ju storytelling, det är därför du ska köpa Ejmunds...”

Man har arbetat ganska mycket tidigare med att sälja in köttet på olika sätt, och syns i olika sammanhang i olika medier. Men man har ingen särskild marknadsföringsbudget, och man menar också att man skulle vilja veta mer om marknaden. Ejmunds har sponsrat vissa event och varit ute i butiker, medverkat på matmässor, på Almedalsveckan. De har också varit med på butikschefsträffar och har ett brett kontaktnät i handel, restauranger och ”matsverige”. Att synas är ett sätt att bygga relationer med kunderna och att skapa bilden av Ejmunds och man har en väldigt

personlig relation med sina kunder. De använder också olika sociala medier som Facebook och Instagram och tidigare en e-postlista för ett nyhetsbrev som man nu avvecklat. Märtha har också tidigare erfarenhet från sitt tidigare arbete i modebranschen från marknadsföring och hur andra typer av företag arbetar med att skapa sin image samtidigt som de har produkter i olika kvalitetsnivåer.

Man skulle gärna nå den offentliga marknaden, men menar att en svårighet är att de har ett komplicerat system.

11.2.4 Nyckelaktiviteter, resurser och partners

Slakteriet är en central part för verksamheten. Inte minst sedan Ejmunds inte längre återtar kött för egen försäljning. Man har dock en del återtag kött till gårdsbutiken, till en restaurang och köttfärsen för frysprodukterna. Det innebär att man själv får hantera distributionen i de fallen med hjälp av logistikföretag. Slakteriet är också viktigt för att man använder deras finansiering och man låter en person hos slakteriet göra de flesta inköpen av djur, det vill säga man finansierar djuren med slaktavräkningen. Det är främst några större leverantörer av livdjur som man har som också har den kvalitet man efterfrågar.

Legoproducenten för köttfärsprodukterna är också en viktig central aktör.

En viktig resurs som lyfts fram är den tidigare externa styrelsen som man hade i företaget. Styrelseledamöterna har kommit med mycket kunskap och råd rörande ekonomistyrning, förhandlingar och marknadsföring och det har varit värdefullt i viktiga strategiska beslut anser Märtha och Pontus.

De får också mycket input från andra aktörer i omgivningen, från kundmöten, mässor seminarier, butiker, Stenhammardagarna, Almedalsveckan, branschmedia m.m. Pontus gick en utbildning på Grönt Centrum Lövsta på Gotland när de flyttat tillbaka från Stockholm och skulle ta över gården. Det har varit en viktig del för att få större kunskap om bland annat växtodlingen som någon av dem behövde kunna bättre. De får också en hel del hjälp från maskinstationen med råd. De funderar mycket över foderstaterna för att förbättra kvaliteten på köttet och få den optimala blandningen. Men man uttrycker också oro för att det kan bli brist på foder, vilket kan ske vissa år vid extrema väderförhållande som torka.

Företaget har också viktiga partners i andra lantbruk och trädgårdsföretag i området. De köper in halm, arrenderar mark och köper stora volymer av morötter och potatis. Det är annars framförallt spannmålsproducenter i området. Foder, framförallt kornkross, köps in hos Lantmännen.

Andra aktörer och möten som lyfts fram som viktiga när det gäller kunskapsutbyte och information är Gotland Grönt Centrum, kötttriksdagen (HS), Stenhammardagarna (arrangeras av SLU och Hovet), Växa Sverige.

Om man fick önska sig en kompetenshöjande åtgärd finns flera olika tankar. Man nämner en hel del om att få till en effektivare produktion (not. troligtvis beroende på att man ganska nyligen har tagit över verksamheten) som effektivare rutiner för att få mer tid för bedömningar och avvägningar, mer kunskap om växtodlingen, mer kunskap om marknadsföring (målgrupper, kommunikationsmaterial, kunskap om varför kunderna köper produkterna).

Regler och lagstiftning som rör exempelvis djurhälsa ser man inte som ett problem, utan tvärtom att det är bra. Märtha menar att ”det ger ju att svenskt kött får ett värde i sig och det är ju bra, Det ser man ju på allt. På marknaden, med antibiotika och så.”. Däremot upplever man inte att samhället är så anpassningsbara, flexibla. Man har fått hjälp från bl.a. LRF och Grönt Centrum i några sammanhang.

11.2.5 Företagets ekonomi

Ejmunds producerar kvalitetskött och är kända med ett upparbetat varumärke. Det innebär en fördel när priser förhandlas. Man upplever en fördel med att inte längre behöva sköta försäljningen av köttet efter att slakteriet tagit över den delen och kan därmed lägga mer tid på andra aktiviteter i företaget. Företaget har tidigare haft många olika verksamheter, med egen försäljning både till butiker och restauranger, samt frysprodukter. Efter generationsskiftet vill Märtha och Pontus fokusera på färre verksamheter, för att frigöra tid för ökad livskvalitet, för att ha bättre koll på kostnaderna och minska risk.

Verksamheten drivs både enskild firma (Märtha och Pontus äger gården med mark, byggnader och bostäder). Mark och ekonomibygnader arrenderas till Ejmunds gård AB som äger inventarier, djur och producerat/köpt lager. Resultatet i enskilda firman ska täcka sina kostnader och visa på nollresultat. Allt övrigt resultat ska kanaliseras via AB.

Preliminära siffror för 2017 indikerar ett negativt resultat på -500 tkr. Men de siffrorna är starkt påverkade av revisionsvärderingar (för djuren) som har en överdriven försiktighetsprincip där man lägger sig lägre än lägsta värde för produktionskostnad eller marknadsvärde. Skulle normal ”lägsta värdesprincip” tillämpats så skulle verksamheten ha uppvisat svagt positivt resultat. Prognosen pekade i ett tidigt skede på ett bättre resultat för 2017 än så, men en mycket besvärlig skördehöst har minskat producerat lager.

Utsikterna för 2018 är goda att uppvisa positivt resultat.

Resultatet tidigare är svåranalyserat genom att generationsskifte genomfördes 2016. I samband med det har man gjort förändringar i balansräkningarna för att få vettiga ingångsvärden, men det har påverkat bokslutet negativt.

Resultatöversikt för företagen presenteras i respektive företags underrubrik i kapitel 5

11.3 Källsjö mejeri, Halland

Besök och intervju genomfördes med Lennart Svenäng hos mejeriet den 13 november 2017.

11.3.1 Verksamheten

Fallstudien omfattar två verksamheter. Det första är den enskilda firman, Lennart Svenängs mjölkgård. Det andra är det samägda aktiebolaget Källsjö Mejer AB med mejeriverksamheten. I fallbeskrivningen kommer störst fokus att läggas på mervärdesaktiviteterna i mejeriverksamheten, d.v.s. förädlingen av mjölk till konsumtionsvaror som säljs under det egna varumärket Källsjö mejeri. Fallföretaget kan ses som en koncern med gård och mejeri (även om det inte är exakt samma ägarbild), i huvudsak beskrivs här mejeriets verksamhet och aktiviteten.

Källsjö mejeri AB ligger i Ullared i Halland och har två delägare, Lennart Svenäng och Bengt Erlandsson. De har båda egna mjölkgårdar. Verksamheten startade smått 2006 genom tillverkning av egna ostkakor där de använde en del av mjölken från de egna gårdarna, medan huvuddelen fortsatte att levereras till Arla. Från början var det fyra gårdar som började med ostkakeverksamheten mer som en hobby. Idén kom från en kurs som Hushållningssällskapet Halland höll och en person som höll i kursen stötade idén. Man upplevde att man inte fick tillräckligt betalt för mjölken för att lantbruksverksamheten skulle kunna upprätthållas. Priserna var också ojämna. Därför ville man skapa en produkt med ett mervärde. Lokalen hyrdes till en början och Kommunens miljö och hälsa-enhet tillät vissa preliminära lösningar. Priset på ostkakan var ungefär det dubbla jämfört med befintliga produkter på marknaden. Man gick en kurs som anordnades av LRF för att få kompetenser om mejeriproduktion samt kurser i livsmedelssäkerhet. Efter några år tyckte de andra som var inblandade att det blev för mycket och Lennart och Bengt tog över hela verksamheten, då bestämde man också föra att satsa helt på ett mejeri med bredare sortiment. Årsskiftet 2013/14 köpte man ut de andra företagen. Man köpte också lokalen som man tidigare hade hyrt av ett byalag och byggde ut lokalerna. Mejeriet har utvecklats sedan man tog över och företaget har sex anställda.

Lennarts gård är en enskild firma med 45 mjölkkor samt rekrytering. Sammantaget omkring 100 djur. På gården finns också får och lamm, men det är främst mjölk man producerar. Det finns även skog. Mejeriverksamheten var en möjlighet för att få behålla mjölkverksamheten på gården. Lennart menar att ... ”*egentligen skulle vi ha varit borta, vi som har 45 kor. Det känns ju som det här är ett annat alternativ istället för att gå med den stora mängd som de andra, som fördubblar besättningen [för att kunna finnas kvar]*”. Lennart uttrycker att han inte vill gå mot en storskalig mjölkproduktion, utan vill ha en mindre verksamhet där man får uppleva kontakten med djuren. Som han säger ”*livskvalitet är lite av varje vi gör, de man tycker om. Och man älskar ju sina kor. [...] Jag menar, man får se de olika årstiderna, man får se hur gräset växer. Du sår ett frö [...], jag har ju hela kedjan, från det att jag sår gräset tills det växer upp och kon äter det, och slutprodukten är ju där. Det är ganska fantastiskt*”. Så mellan alternativen att sluta verksamheten helt, eller gå mot en storskalig produktion där kontakten med djuren inte blir lika personlig, var det tredje alternativet att själv arbeta med mervärden i en mejeriverksamhet för att kunna behålla gården i mindre skala, en lösning värd att testa. Gården får nu, genom att man säljer mjölken till det egna mejeriet, stabila priser per kg mjölk. Visserligen, till dagens marknads-

priser kan man från de stora mejerierna idag få till och med något högre pris än vad Källsjö mejeri kan betala (3,70 när intervjun genomfördes), men stabiliteten i priserna från det egna mejeriet gör det lättare att planera för framtiden och ha en säkrare ekonomi, menar Lennart. Man har ett mål att kunna höja priset ytterligare något och Lennart säger att *”3,50 är ett skäligt mål för att klara av en bra, hyfsad mjölkproduktion”*.

En drivkraft har också varit att vara ett alternativ till de stora mejerierna, som kanske inte utnyttjade de marknadsmöjligheter som Lennart och hans partner såg.

11.3.2 Källsjö mejeris värdeerbjudande

Källsjö mejeri är ett litet mejeri med lokal anknytning. Det är småskaliga mjölkgårdar som levererar mjölk till mejeriet för förädling. Mjölkproduktionen i området bidrar till ett öppet landskap. Smaken är en viktig kvalitetsegenskap. Enligt Lennart så *”när man smakar på det så får man en aha-upplevelse”*. Det är *”äkta vara, producerat med ärlighet”*. Man har erforderliga certifieringar för livsmedelsverksamhet, HACCP och ISO-certifiering. Man använder också Validoo för spårbarhet och produktinformation.

Mejeriet har i nuläget förädling av mjölk, grädde, a-fil, ostkaka (med olika smaksättning och olika storlekar). Hårdost, en opastöriserad ost som lagrats i minst åtta månader, sötost, kalvdans och den senaste produktionslinje yoghurt. Mjölken är den största produkten.

Mjölken paketeras i tetrapak av biobaserad råvara. Osten är en mindre produkt, ungefär 7-8 ton produceras om året, men den säljer bra. Osten vaxas i olika färger.

Om man jämför med de större mejerierna menar man själv att man har ett större mervärde hos produkterna därför att de är lokala (vilket bidrar till öppna landskap och lokala arbetstillfällen), man har mildare behandling, det är småskaligt och hantverksmässigt, och *”det smakar som det gjorde förr”*. Viktiga mervärden är att de är certifierade, de har ett eget varumärke, det är lokalproducerat och de har en förädlad produkt. I sammansatta varor eftersträvar man också att ingredienserna kommer från lokala leverantörer. Priset ligger något över de stora mejeriernas priser. En volymökning uttrycks vara nödvändig jämfört med nuvarande volymer för att kunna bli lönsam med mejeri-verksamheten. Mejeriet har också en gårdsbutik och café som är öppet på sommaren.

11.3.3 Kunder, kundrelationer och distribution

Lennart menar att det är lite mer *”delikatessmarknaden”* som man riktar sig mot. Men kunderna kan enligt Lennart vara vem som helst. Yngre, barnfamiljer, äldre konsumenter. Särskilt yngre har större miljömedvetenhet och uppskattar den småskaliga produktionen tror Lennart. Ostkakan som var den första produkten menar Lennart banade väg för att komma in i butikerna. Huvuddelen av mejeriets produkter säljs i lokala dagligvarubutiker i Halland och Göteborgsområdet.

Man får respons från slutkonsumenterna från bland annat sitt Facebook-konto. Från butikerna får man ständig feedback. Ibland står man också och demonstrerar. Man levererar också till restauranger och till offentliga verksamheter, de kanalerna står för. På mejeriets hemsida listas de kunder som man har¹. I gårdsbutiken och cafét får man också direkt kontakt med konsumenter. Caföverksamheten är betydelsefull på sommaren. Man har fått hjälp med konsumentundersökningar från studenter vid högskolan i Halmstad. Mejeriet tar också emot studiebesök och man gör lite annonsering

¹ http://www.kallsjomejeri.se/om_kallsjo_mejeri.htm

ibland, men marknadsföringsbudgeten är inte mer än c:a 25-30 tusen kronor om året. Man har genom året fått mycket uppmärksamhet, bland annat i lokalpress och lantbruksmedier. Kunskaper i marknadsföring och kommunikation har man bland annat fått från en säljutbildning med bland annat medverkande från LRF-konsult, som man tyckte var mycket värdefull.

Lennart menar att de har god kunskap om vad kunderna efterfrågar och att det stärker dem. Däremot kan man inte uppfylla allting som kunden vill ha med mjölk, t.ex. i udda förpackningsstorlekar (0,5 liter) då det handlar om stora investeringar som behövs för att bygga nya linjer, samt att lokalerna är begränsade i storlek. Man hade gärna nått mer av de offentliga verksamheterna.

11.3.4 Nyckelaktiviteter, resurser och partners

Nyckelaktiviteterna är en lång rad av aktiviteter från det att mjölken levererats till att de förädlade produkterna lämnar, samt kopplade aktiviteter till försäljning, logistik och spedition, administration, kvalitetsgranskning. Nyckelmoment i mjölkflödet är separering, standardisering, vitaminering, homogenisering, pastörisering, kylning, förpackning och laboratoriekontroller. För andra mejeriprodukter tillkommer andra moment.

Utrustning till exempelvis osttillverkningen har man lyckats köpa begagnad från mejerier som lagt ned verksamheter eller bytt utrustning. Osttillverkningen är ett ganska tungt moment för de som tillverkar den då det innebär mycket kroppsarbete och är tidskrävande. Därför har man inte några större volymer för att man inte har så mycket tid.

Man har i nuläget sex anställda. De anställda lär upp på mejeriet

De egna gårdarna, samt de tre andra gårdarna som levererar mjölk till mejeriet är också nyckelresurser. Långsiktiga relationer med gårdarna är viktigt och att kunna garantera ett högt och stabilt pris. Man skulle behöva ytterligare någon mjölkleverantör för att få upp volymerna i mejeriet.

Det finns inga särskilda nätverk eller organisationer som man säger sig vara särskilt involverade i. Den huvudsakliga kontakten sker med butiker och man är fokuserad på att sälja sina produkter. Det är en skillnad i relationerna till köparen med det egna mejeriet mot att sälja till ett större mejeri. Framförallt måste man "förtjäna sina kunder varje dag", som Lennart uttrycker det. Lennart arbetar mest med försäljningen och tycker också att det är där han har starkast kompetens idag, vid sidan om att driva gården.

Speditören är en viktig partner. Mejeriets produkter ska levereras klockan 6 till butikerna i området. Om man skulle växa ser man att det eventuellt skulle vara bättre med en grossist som sköter hanteringen.

Om man fick önska sig en kompetenshöjande åtgärd skulle Lennart gärna se att mer kunskaper i marknadsföring skulle vara värdefullt, att kunna nå rätt kanaler och få ut rätt budskap. Det skulle kunna ske till exempel i form av en rådgivning som fanns tillgänglig, till exempel hos LRF eller någon annan organisation. Lennart nämner också att processen att dra igång verksamheten och utöka den har krävt mycket administration och arbete, inte minst med tillstånd och liknande.

11.3.5 Företagets ekonomi

Mejeriet har växt varje år sedan man tog över. Det gäller också vinstmarginalen. Mejeriverksamheten har fortfarande ett negativt resultat, men kommer troligen att kunna minska kostnaderna med omkring en miljon kronor under 2018, främst via en bättre fraktlösning. Det skulle i sådana fall ge en prognos för ett positivt resultat.

Mjölken säljs något dyrare än för de stora mejerierna. Lennart menar dock att det inte går att ta ett alltför högt pris. Man försökte höja priset en period med strax över tio procent, men det påverkade omedelbart försäljningen negativt och man var tvungen att sänka priserna igen. Lennart tror att man kan ligga en krona över konkurrenterna i pris, men knappast två kronor.

Under åren har man skjutit till kapital för att täcka underskott och dessutom har man varit mycket begränsad med egna löneuttag ur bolaget. Men man tror långsiktigt på verksamheten och har varit beredd på att fortsätta investera i företaget.

Verksamheten i den enskilda firman (gården) visar på ett gott resultat med utrymme för ägarlön.

Resultatöversikt för företagen presenteras i respektive företags underrubrik i kapitel 5

11.4 Viskadalens gårdsglass, Halland

Intervju ägde rum med Jenny och Henrik Alfredsson på gården den 31 januari 2018.

11.4.1 Verksamheten

Mjölkgården i Viskadalen började producera gårdsglass 2012. Mjölkgården är ett familjeföretag och Jennys man Henrik tog över den från sina föräldrar 2014. Då hade gården 140 kor. 2015 byggde man en ny mjölkgrup och en Vip-avdelning för kalvning och kalvar. Idag har man 200 kor, samt 200 ungdjur. Gården har också växtodling, huvudsakligen vall, samt en del skog. Gården har sammanlagt fyra heltidsanställningar, samt Henrik. Mjölken levereras i huvudsak till Arla.

Viskadalens gårdsglass AB ägs till 40 procent av Jenny och Henrik vardera, samt till 20 procent av Helen, Henriks syster. Helen var aktiv i företaget fram till 2015, då Jenny helt tog över driften. Jenny sa upp sig från sitt tidigare arbete för att arbeta helt med verksamheten. Idag är det i huvudsak Jenny som arbetar med glasstillverkningen, distribution och försäljningen och vid behov tar man in extrapersonal.

Gårdsglass är ett färdigt koncept som man köpt rättigheterna till att använda, samt som man köpt utrustningen från. Genom konceptet får man rättigheter att sälja under namnet "Gårdsglass"¹, samt tillgång till rådgivning och recept. Glassen säljs i gårdsbutik, på lokala marknader, samt till vissa butiker i närområdet. Av gårdens årligen producerade två miljoner liter mjölk är det 40 000 liter som går till glass.

11.4.2 Viskadalens gårdsglass värdeerbjudande

Viskadalens värdeerbjudande är glass tillverkad av mjölk från den egna gården. Glassen säljs under namnet Gårdsglass och är tillverkad efter recept från företaget som äger konceptet gårdsglass. Råvarorna i glassen är så långt som möjligt lokalt producerade. Det gäller främst mjölken från gården och ägg från en närliggande äggproducent, samt för bär.

Pastörisering av glassen sker i glassmaskinen samband med tillverkningen. Mjölken kommer direkt från gården i en rullande vagn, "mjölktaxin", varefter glassen kan tillverkas. Mjölk som inte används i glasstillverkningen pastöriseras och säljs i gårdsbutiken. Glassen finns i många olika smaker och man kan välja mellan nära 500 olika recept att producera. Glassen förpackas i olika storlekar. Viskadalens gårdsglass har omkring 23 olika smaker i produktion varav några är sorbeter.

Det finns en mängd olika delar i mervärdet. Den är lokalproducerad och småskaligt. Särskilt småskaligt är ett bra argument gentemot då man menar att "*allt småskaligt är ekologiskt om man frågar konsumenten*", men mjölken är inte ekologisk. Produkten är också ett hantverk och besökare kan titta in i produktionsanläggningen genom en glasvägg i gårdsbutiken. Identiteten i produkten kan kopplas ihop med Jenny som tillverkar glassen. Det är "riktiga" råvaror och ingredienser (riktig mjölk, kaffe, grädde, ägg, osv). Det är ingen tillsatt luft i glassen, det innebär att den har c:a 20 procent luft jämfört med 50-60 procent som "konventionell glass" har. Det innebär att glassen väger mer än annan glass och att det är en bidragande orsak till att glassen måste vara något dyrare. Man jämför sig med Ben&Jerry eller Lejonet&Björnen som producerar glass för premiumsegmentet.

¹ Gårdsglass, hemsida: <https://www.gardsglass.com> (besökt 2018-02-17)

Tillverkningen är certifierad med HACCP och IP-certifiering. IP-certifieringen kom till främst för att dagligvaruhandeln har krävt det.

Glassen säljs i både små portionsförpackningar och i större halvlitersförpackningar (400g). Då det är tidskrävande att hålla upp glassen i små portionsförpackningar vill man främst att producera halvlitersförpackningarna framöver. Man har också 5 litersförpackningar för försäljning av glasskolor i kiosk. Man transporterar glassen i en egen glassbil.

11.4.3 Kunder, kundrelationer och distribution

Glassen säljs i gårdsbutiken som är öppen hela året. En dag i veckan under vinterhalvåret och under sommaren oftare. Man säljer också på marknader, glasskiosker och i butiker. Glassen till butikerna, omkring 30 stycken, levererar Jenny själv. Arbetet med att distribuera till butiker och hantera återtag tar mycket tid i anspråk, och Jenny upplever inte att företaget riktigt kan täcka kostnaderna för distributionen med de intäkter som butiksförsäljningen ger, därför har man bestämt att successivt avveckla den delen av verksamheten. Glassen kommer fortfarande att finnas i glasskiosker lokalt och eventuellt i någon annan gårdsbutik.

Viskadalens gårdsglass har en egen hemsida (<http://www.viskadalensgardsglass.se>) där de kommunicerar, liksom närvaro i sociala medier som Facebook och Instagram. Man skyltar så mycket man får, men upplevelsen är att man inte får skylta så mycket i butik om man är en liten aktör. För att få konsumenten att upptäcka varorna i butik har det varit viktigt att ha demonstrationer i plats i butik. *”Man säljer inget innan en demo”* menar Jenny.

Företaget har inga annonser då man anser att det kostar för mycket. Helens man skötte tidigare mycket av kommunikationen via Facebook, Instagram och på hemsidan. Henrik och Jenny tycker att det är lättare att kommunicera på sommaren och de säger att *”om man lägger ut mycket djur på sommaren får man många ’likes’*, men att det är svårare på vintern. Glassbilen är också en reklampelare för glassen, liksom att vara på många marknader. Det har gett mycket menar man. *”Marknad med mycket barn och sol”* är bra, men det händer också att somrar kan regna bort. Man har också sålt via *”Reko-ring”*, en säljkanal där man i sociala medier (Facebook) gör upp om vad som ska köpas i förväg och levererar på en given plats och tidpunkt.

Gårdsbutiken och gården är en viktig kommunikationsväg. Många åker till gården för att handla och man får mycket feedback från kunderna, särskilt första året man började med försäljningen. Det är inte främst veddingeborna som kommer utan snarare fler från Göteborg och Kungsbacka.

I butik är kunderna regel boende i villa och medelålders. Man har noterat att i barnfamiljer köper de vuxna gärna gårdsglass, medan man köper en billigare till barnen.

I gårdsbutiken är det större variation bland kunderna, *”alltifrån barnfamiljer till MC-gäng”*. Man finns med i *”Kulinarisk Resa Halland”*¹ som är *”en förening av halländska företag som arbetar småskaligt och hantverksmässigt”*. Det är många kunder som följer reseguiden och man anser att den har stor betydelse för att få kunder att hitta till gården.

¹ Kulinarisk resa Halland, hemsida: <http://kulinariskresa.se> (besökt 2018-02-14)

Jenny och Henrik uppskattar mycket responsen de får från kunderna i det direkta mötet. *”Folk kommer och berättar vad de tycker och hur de upplever produkterna”*. *Det kommer också besökare från myndigheter, eller från tillsynsmyndigheterna, som tycker det är roligt att ”se något udda”*. Ett stort evenemang där man möter sina kunder är under kosläppet den första maj. Då kan uppemot 2000 personer komma. Samtidigt har man också en lokal matmarknad med andra lokala producenter som säljer sina varor (bland annat Källsjö Mejeri). Svårigheten kan vara om det har regnat mycket. Man försöker att utveckla kundernas upplevelser. Responsen från kunderna upplever man som mer positiv än negativ, men man menar också att lönsamheten förtar upplevelsen något, då man inte lyckats uppnå den lönsamhet man önskat. Men likväl anser man att det personliga mötet är avgörande för att göra det värt att arbeta med tillverkningen och försäljningen av glass.

11.4.4 Nyckelaktiviteter, resurser och partners

Nyckelaktiviteterna i glassföretaget sträcker sig från mottagandet av mjölken från att den kommer från gården i ”mjölktaxin” till glasstillverkning, distribution och försäljning, samt marknadsföring. Huvuddelen av aktiviteterna genomförs av Jenny. Glasen tillverkas för hand och distributionen sker med egen bil till köparna, om de inte kommer till gården och gör sina inköp, eller till en marknadsplats där man har försäljning.

Glasen tillverkas i en egen byggnad. En äldre byggnad revs för att ge plats till livsmedelslokalen för glassverksamheten.

Som livsmedelsverksamhet omfattas man av existerande regelverk för livsmedels-säkerhet med mera. Kommunen har varit tillsynsmyndighet för livsmedelsverksamheten, men detta kommer att övertas av livsmedelsverket. Tillsynen och certifieringarna tar både mycket tid och pengar i anspråk menar Henrik och Jenny, och man har också en upplevelse av att detta kan variera mycket beroende på kommun. Man ser dock inte det som något större problem. Man har också varit i kontakt med andra delar av den kommunala förvaltningen, vid bygglovsansökan, miljöprövning med mera. Man upplever att det administrativa arbetet att ha kontakt med olika tillstånds- och tillsynsmyndigheter har varit både tidskrävande och ibland kostsamt.

Konceptägaren till ”gårdsglass” är en viktig aktör. Därifrån har dels maskinerna köpts in, man har fått introduktionsutbildning i glasstillverkning, företaget tillhandahåller recept, har viss marknadsöversikt, tar fram förpackningar med mera. Tidigare fanns en lokal representant i Sverige för gårdsglass som de hade kontakt med, men nu har den tjänsten flyttats över till en representant i Finland i stället. Man upplever att stödet från ”gårdsglass” ligger ganska långt bort. Att man valde konceptet var för att det var färdigt, det var lätt att köpa lösningen och att sätta igång med verksamheten. Som alternativ att diversifiera verksamheten och sysselsätta fler i familjen sågs det som en attraktiv lösning.

Viktiga partners i nuläget är alla de butiker som man levererar till. När de startade var det många butiker som tog kontakt för att de ville sälja produkterna. I butikerna har man haft demonstrationer och har försökt att sätta upp skyltar (se mer i avsnittet ovan). Man hanterar själv leveranserna till butik och fyller frysdysken själv med sina produkter. Arbetet är tidskrävande och man upplever inte att det ger så mycket i för-

hållande till arbetsinsatsen varför man funderar på att begränsa försäljningen genom butik och istället satsa på de andra marknadskanalerna. Glasskiosker är också viktiga partners. De vill gärna ha lokal gårdsglass, men har det mer som ett komplement till ett annat sortiment.

Revisorererna har hjälpt till med råd i hur man ska kunna påverka lönsamheten.

Mjölkgården har andra huvudpartners än glassverksamheten och fallstudien fokuserar inte främst på mjölkproduktionen, utan på glasstillverkningen. Mjölkgården levererar till Arla, som är en central partner. Glassföretaget använder c:a 40 000 liter mjölk av en produktion på två miljoner årligen. På mjölkgården följer man Arlas eget kontrollprogram för kvalitet. I jordbruket är det många som har betydelse för företaget, foderrådgivningen, växtodling, skogsinspektorn från Södra skogsägarna.

11.4.5 Företagets ekonomi

Mjölkföretaget Henrik Alfredsson enskilda firma har under åren haft ett resultat som gjort det möjligt att kunna ta ut ägarlön och visst mått av konsolidering. Mjölkspriset har varierat mycket över åren så resultatutjämnning har fått ske via obeskattade reserver. Preliminärt utfall för 2017 ser bra ut med tanke på bättre mjölkpris än 2016.

Viskadalens gårdsglass AB har svårt att ta ut full kostnadstäckning under de verk samma åren. Framförallt löneuttaget har varit svagt men kunna varit hanterbart med lön utifrån företaget. Produktion och försäljning har fått modifierats löpande för att kunna möta lönsammare marknader.

Resultatöversikt för företagen presenteras i respektive företags underrubrik i kapitel 5

11.5 Gården i Långsjön, Ångermanland

Intervju genomfördes vid gården den 24 november 2017 med Jan-Olof och Maria Johansson

11.5.1 Verksamheten

Gården är ett familjeföretag som Jan-Olof tog över 1980. 1997 började man med slaktsvin, men upplevde dålig lönsamhet. Valet man såg var att antingen bygga ett eget slakteri och förädla eller lägga av. Gårdsslakteriet byggdes 2015. Företaget producerar 700 svin om året, varav 500 levereras vidare till konventionellt slakteri (Hugossons).

200 svin slaktas i gårdsslakteriet årligen. Grisstallet har plats för 310 djur, men hyser idag enbart 200 djur samtidigt. Utöver grisproduktion har man också 37 nötdjur varav 25 amkor av rasen Highland Cattle och korsningar. Kalvarna slaktas på gården. Utöver djuren har man också en kremeringsverksamhet för smådjur som ger en extra inkomst till företaget. Gården har 50 hektar skog och 15-20 hektar betesmark och vissa arrenden.

11.5.2 Gården i Långsjöns värdeerbjudande

Gården i Långsjön har gått till ett differentierat värdeerbjudande från att tidigare i huvudsak ha varit en mellangård för slaktsvin. Gårdsslakteriet som kom till 2015 innebär att företaget själva slaktar omkring 200 grisar om året, hänger och styckar dem, samt vidareförädlar delar av produktionen ytterligare till bland annat korv. Största produkten är köttlådor. De kan levereras i hel, halv och fjärdedels gris i utföranden grov- eller finstyckade, eller som helfall (oststyckade). Det finns också 10-kg lådor som enbart är finstyckade. Det senare har blivit ett populärt alternativ, framförallt för de som bor i lägenhet och som inte kan ha en stor frysbox. Även nötköttet säljs i köttlådor, i 10kg-lådor eller helfall. Men de slaktar inte så mycket nöt, då det finns en kapacitetsbegränsning. Ett djur i månaden slaktas ungefär.

Mervärdena är att djuren inte stressas innan slakt (tio meter från stall till slakteri) då inga transporter behövs. Det ger en bättre produkt och Jan-Olof menar att *”folk säger att det är en stor skillnad i kvalitet”*. Smaken är ett mervärde. Man kan tillgodose kunderna och restaurangerna med styckningen och de är flexibla i hur de styckar (som exempelvis crépinette, bukhinna, som kan användas till korv).

Företaget säljer inte så mycket i närområdet, men det är ändå en lokal produkt, och när frågan ställs uttryckligen anser man att det lokalproducerade är ett mycket betydelsefullt. Man säljer mest i Örnsköldsvik, men också i Umeå och Nordmaling. Det finns ännu ingen gårdsbutik, men det är något som man har som nästa mål. Rent pris-mässigt är man, som Jan-Olof säger, *”inte direkt billiga”*. För egen del menar Jan-Olof att mervärdet är att *”man kan påverka själv vad man gör, man är inte upp-bunden, men kan testa nya idéer, hitta på nya produkter, det är väl ett mervärde”*. Gården har ingen egen fodertillverkning för grisköttet, utan köper färdigfoder från lantmännen. Man har IP-certifiering via Smak, liksom övriga nödvändiga kriterier uppfyllda för att få bedriva den här typen av verksamhet. Certifieringen har man framförallt för att slakteriet, som tar emot de 500 övriga svin som produceras på gården, kräver det. Man ser inte att certifieringen skapar något särskilt mervärde än att

den måste finnas för att slakteriet kräver det. För de egna kunderna för produkterna från gårdsslakteriet är det helt oviktigt med certifiering menar man.

Djurhälsa är en viktig aspekt och köttet är fritt från antibiotika. Varumärket ”Långsjön” med sin stämpel har också blivit känd hos kunderna och anses vara viktigt för mervärdet.

Man har också för sina produkter vunnit pris i tävlingen ”Gastronomiska matverk 2017” för en ny innovativ produkt med styckdetaljen ”*secreto*”¹. Det finns planer för andra produkter i framtiden.

Det finns flera andra leverantörer av köttådor i området, då främst nötproducenter, men de har inga egna slakterier utan återtar från slakteri. Det gör att Gården i Långsjön är unik genom att de har hela kedjan själva.

Man menar också att kundrelationen i sig är ett mervärde. Jan-Olof säger att *”det fungerar väldigt bra på det viset, att då får jag ju träffa kunden öga mot öga också, prata med dem, och det tror jag är viktigt, för som kund, att de inte bara går på ett utlämningsställe och får grejorna, utan de får verkligen träffa vi som har stått och slaktat de här djuren och stycka ’n, och Jag tror att det är ett mervärde både för dem och oss.”*, han menar också att *”det är stimulerande att förädla istället för att bara skicka grisarna på en slaktbil, s det är ju ganska stimulerande att få ha hela kedjan”*.

Köttet som levereras till slakteriet säljs under slakteriets namn.

11.5.3 Kunder, kundrelationer och distribution

Köttlådor är den största produkten och den säljs i huvudsak direkt till konsument och levereras till förutbestämda platser för uthämtning eller kan hämtas på gården. Man levererar också kött till några restauranger och till butiker.

Kunderna är dels privatkunder, kunder som köper via butik och restauranger. Sedan har man slaktsvinen som köps av det konventionella slakteriet. Genom att själva sälja till kunderna det som kommer från gårdsslakteriet, har man en nära kontakt med sina kunder. De privata kunderna är mer medvetna om vad de äter, menar Jan-Olof och man har god kunskap om dem, eftersom man träffar dem personligen. De är ofta yngre som bildat familj och skaffat barn, som tycker det är viktigt vad barnen får äta. Men det finns också många äldre kunder som vill ha exempelvis ”hemfläsk” som inte är rymmat som det som säljs i butik. Kunderna hittar dem genom främst Facebook och rykten. Kunderna beställer på hemsidan och uppger sina kontaktuppgifter. De har inte gjort någon särskild kundundersökning. Det viktigaste för att kunderna ska återkomma och att man ska upprätthålla en god kontakt är att erbjuda bra produkter. Som Jan-Olof säger *”man ska ha bra grejor, bra produkter, att man är trevlig, tillmötesgående. Och är det något som har blivit fel så ska man, liksom, åtgärda det på en gång och inte säga, att, nämen så är det inte.”*

De skulle gärna leverera till offentliga verksamheter som t.ex. skolan eller äldreboenden, men menar att nackdelen kan vara att de bara vill ha specifika detaljer. Det är exempelvis svårt att *”leverera tjugofem filéer, t.ex.”* Man tänker också att det skulle kunna vara roligt att sälja något till Stockholmsområdet. När de vann matverkspriset, tillsammans med en restaurang i Örnköldsvik som de samarbetar med, fick de

¹ <http://www.ja.se/artikel/53983/gardsslakteri-och-gastronomisk-succ-pa-garden-i-langsjon.html>

åka till Stockholm, Jan-Olof menar att det skulle vara intressant, men att man måste kolla upp detta med transporter och volymer.

Utöver den direkta kontakten anser man också att de sociala medierna är fantastiskt bra. De använder Facebook och Instagram och där gör de reklam för sig. Särskilt en av sönerna är aktiv i att underhålla företagets profil i de sociala medierna. De har omkring 2 000 följare och de kan även köpa annonsplats på Facebook. Det kan man jämföra med vad det skulle kosta att annonsera i lokalpressen, vilket Maria menar är dyrare. På de sociala medierna får man också feedback från kunderna och de tipsar varandra. Kommentarer på köttets smak är exempel på positiv feedback. Jan-Olof och Maria upplever att det är viktigt för folk att veta var köttet kommer ifrån och de kan komma hit och titta. Framför allt menar Maria att den viktigaste relationsstärkande aktiviteten är mötet när köttet levereras, och att man skapar ett förtroende. Man har vid något tillfälle haft reklam på Modos hockeyarena, men det gav inte så mycket tyckte Jan-Olof och Maria.

11.5.4 Nyckelaktiviteter, resurser och partners

Nyckelaktiviteterna täcker in hela processen att smågrisar köps in, till att man själv levererar produkterna till kunden. De slaktar en dag i veckan i regel, grisarna hänger från måndagen då de slaktas till torsdagen då de grovstyckas och eventuellt finstyckas och vacuumförpackas. Mycket tid går åt till städning. Transporten sker med kylbil till kund. Kopplat till processen finns också dokumentation som ska göras i enlighet med regelverken. De anser att de har god kontroll på aktiviteterna i företaget och att de kompletterar varandra i kompetenser.

Huvudresurserna är, utöver familjen som arbetar med verksamheten och djuren, gården och byggnaderna. I två år har man haft gårdsslakteriet. Gårdsslakteriet ritade de själva och flödet är mycket effektivt, liksom nyttjandet av ytorna. Jan-Olof och Maria arbetar i företaget, och två söner har egna företag vars tjänster köps av Gården i Långsjön. Det innebär att fler familjemedlemmar har försörjning från företaget. Man har inga tankar på att anställa någon annan för närvarande.

Vad gäller andra typer av samarbeten och organisationer man har kontakt med, LRF och Hushållningssällskapet. De träffar andra företag på någon sammankomst, men inget som de just nu ser som avgörande för deras verksamhet. Men Jan-Olof menar att det skulle vara bra om någon av organisationerna skulle kunna gå att bolla tankar med eller fråga saker.

Man hade funderat ganska länge på att starta upp ett gårdsslakteri och varit på flera studiebesök. Det var genom en studieresa till Uppland som Hushållningssällskapet i Västernorrland hade anordnat, som man blev övertygad om att man skulle sätta igång, att det kunde fungera för dem. Processen var enklare än de trott från början. Men första halvåret lejde man in personer som kunde stycka. En av sönerna har gått kurs på Eldrimner för bland annat korvtillverkning. Jan-Olof, Maria och ena sonen har också gått kurs (nätbaserad distanskurs) för att få behörighet att avliva djur. Man har också gått HACCP-utbildning, slakt och om flödescheman. Den formella behörigheten och också större kunskap om djurens beteende ansågs vara särskilt bra med de kurserna. En viktig del är också att kunna hantera den nödvändiga dokumentationen. Kontakten med livsmedelsverket har gått lättare än de hade förväntat sig från början. De har goda relationer med sin bank och den har trott på idén. Den svåraste aktören har varit kommunens bygglovsprocess.

Kunderna kan också bli partners. I exemplet med "secreton" var det genom samarbetet med en restaurang man har som kund som ledde fram till den nya produkten. Peter och Linnéas restaurang menar man är en stor inspirationskälla. Genom Marias släkt i närheten av Sundsvall har de kontakt med ett liknande företag, som de kan ringa och prata med och bolla tankar och idéer

Man kan tänka sig att mer kunskap om att utveckla varumärket skulle vara viktigt. Värdefullt ser man att kurser och studieresor skulle kunna vara som kompetenshöjande, samt att det är roligt att träffa likasinnade.

11.5.5 Företagets ekonomi

Vad får man mer för mervärdet? Till det vanliga slakteriet får man 15 kr per kilo jämfört med 60 kronor kilot för det kött som man slaktat själv och grovstyckat i lådor. Är köttet finstyckat och vacuum-förpackat och märkt kostar köttet 90 kr kilot. Man ser sig som prissättare på sina egna produkter, men man har ändå viss oro att man skulle kunna tappa kunder om priset skulle höjas. De har mål för att minska skuldsättningen.

Företagets resultat: Företagets omsättning har ökat under de senaste åren. Dock har resultatet försämrats med ett mindre underlag till ägarlön. Det är i sig en effekt av att sönerna har kunnat öka sina debiteringar av tjänster från eget företag till verksamheten (bägge sönerna har egna firmor med andra inkomster också), vilket sett som positivt då verksamheten kan sysselsätta fler. Skulle resultatet analyseras före "arbetskostnad" så uppvisar det ett jämt och högt resultat.

Familjen har delvis intäkter utifrån.

Resultatöversikt för företagen presenteras i respektive företags underrubrik i kapitel 5

11.6 Annelövsgrisen AB, Skåne

Intervju genomfördes vid gården den 8 januari 2018 med ägarna Bengt och Kent.

11.6.1 Verksamheten

Annelövsgrisen AB producerar smågrisar och är lokaliserat i Skåne. Företaget ägs till 50 procent vardera av Bengt Hellerström och Kent Nilsson och bildades 2002. Ägarna hade ursprungligen en plan för att bygga en ny anläggning för en integrerad produktion av gris i ett FTS-stall (från födsel till slakt) med omkring 500 suggor, men tillståndsprocessen blev mycket lång och i väntan på besked i processen köptes anläggningen för smågrisproduktion i Vallåkra då det såldes som ett konkursbo 2004¹. I samband med detta tog man också över tidigare anställda. Bengt driver sedan tidigare en växtodlingsgård och Kent har tidigare erfarenhet som grisproducent. Sammantaget har de två gårdarna 270 hektar, varav anläggningen i Vallåkra är på 20 hektar. Kent är VD i företaget och driftsledare och Bengt är styrelseordförande.

I dagsläget har man 250 suggor och egen rekrytering av varierande korsningar. Man föder upp omkring 20 000 smågrisar som säljs till en mellangård innan slakt, och ytterligare fyra till fem tusen smågrisar som säljs till förmedling. Slakteriet omhändertar förmedlingen liksom administrationen kring fakturering. Man hade fram till 2009 också 2000 platser för slaktsvin, men denna del av verksamheten avvecklades för att fokusera på smågrisuppfödningen. Företaget har 7,5 anställda inklusive ägarna.

11.6.2 Företagets värdeerbjudande

Huvudprodukten är smågrisar som går vidare till en mellangård innan slakt. Produktionen är trepartscertifierad av Svenskt Sigill med certifieringen IP Gris². Certifieringen efterfrågades från slakteriets sida för att företaget skulle bli godkänt för att leverera och man har nu varit certifierade sedan 2011. Företaget har arbetat mycket med sina rutiner i alla moment i produktionens flöde. Man går årligen igenom rutinerna och ser över vad som behöver förbättras för att kunna säkerställa jämn kvalitet, jämn produktion och effektivitet i produktionen, eller som Kent uttrycker det *”vi arbetar hela tiden för att förbättra produktionen, vi har skrivit ned arbetsrutinerna och arbetar med [...] att hela tiden höja lägstanivån, så att säga. Tillsammans med personalen går vi regelbundet igenom dom för att vi ska förbättras.”*. Som en del av detta anser man också att det är viktigt att alla anställda ska kunna alla moment, för att bättre kunna hantera eventuella sjukskrivningar och semester.

På ett mer generellt plan lyfter man också fram ”det svenska mervärdet”. Med det menar man att det innebär framförallt en bättre djuromsorg [jämfört med importen] och mer förebyggande arbete för att minimera sjukdomar och skador hos djuren och för att minimera antibiotikaanvändning. Man lyfter också fram att det är fler anställda per djur därför att det anses vara viktigt att kunna se och hantera djuren innan sjukdomar bryter ut. Kompetens och kunskapsnivån hos de anställda lyfts där fram som en betydelsefull faktor för att kunna behålla den höga kvaliteten, men en utmaning är också att kunna bibehålla den kompetensen och att rekrytera rätt personal. Kent och Bengt menar att *”Det finns ett ”image-mervärde” för den svenska produktionen [...], men att det inte riktigt återspeglas i priset”*. Lagstiftningen rörande djurhälsa anses inte vara en belastning. Däremot ser man en osäkerhet i hur reglerna tolkas, då man upplever att det kan vara mycket personberoende utifrån vilken individ som företräder

¹ <http://www.atl.nu/lantbruk/fortsatt-drift-i-ny-regi-pa-videlunds-gard/> [2018-01-08]

² <http://sigill.se/IP-Certifiering/CERTIFIERING-AV-GRISPRODUKTION/> [2017-01-08]

berörda myndigheter. Man har dock inte själva har upplevt problem men hört om andra som haft det.

11.6.3 Kunder, kundrelationer och distribution

Företaget har en huvudsaklig kund genom mellangården och viss del smågrisar som säljs på förmedling. Slakteriet hanterar fakturering och det är med slakteriet man förhandlar om priserna. Ett transportföretag hanterar djurtransporterna från Vallåkra till mellangården som ligger några mil bort. Bengt och Kent är nöjda med hur allt fungerar och har goda kontakter med de inblandade aktörerna. Utifrån ett kundperspektiv identifierar man som mervärden att man har säkra leveranser, att man kan försörja slaktsvinsproduktionen hos mellangården, det vill säga de möjliga kvantiteterna är ett mervärde. En jämn produktion och skräddarsydda leveranser (rätt kvantitet i rätt tid) lyfts också fram, liksom en jämn kvalitet. Även relationerna och direkt kommunikation, dialog, med mellangården och slakteriet lyfts fram som en betydelsefull faktor i värdeerbjudandet då den anses som solid och att man har stor förståelse för hur flödet ska se ut.

Genom sin dialog och täta kontakter med slakteri och mellangård anser man att man har god insikt i vad kunden efterfrågar och att man har ständiga ”förbättringsdiskussioner” för att förbättra värdeerbjudandet. Genom sina aktiviteter anser man att det finns ett mervärde för produkterna och att man också till viss del får betalt för det, bland annat genom ett mellangårdstillägg. Däremot erhåller man inte högre betalning utifrån andra eventuella mervärdesvariabler kopplade till exempelvis ursprung (svenskt, regionalt, lokalt), varumärke (Annelövsgrisen), eller certifiering (IP Gris). Man uppfattar sig mer som ”pristagare” än ”prissättare” på marknaden, men genom att man har avtalstillägg kan man ändå fånga en större del av det mervärde som man har, men man hade gärna flyttat ännu mer sin position mot att vara en ”prissättare”.

Kent och Bengts genuina intresse för en nöjd kund höjer värdet av slutprodukten. Smågrisarna lägger en bra grund för slaktsvinsproduktion. Men det är inget mer än ”nöjd kund” som stimulerar det arbetet.

11.6.4 Nyckelaktiviteter, resurser och partners

Den huvudsakliga verksamheten är att föda upp smågrisar som sedan levereras för att bli slaktsvin som sedan går till slakt. Aktiviteterna i flödet är väl dokumenterade genom att rutiner är befästa. Tidigt gjorde man tidrapporter för olika aktiviteter för att kunna effektivisera produktionen. Kent menar att *”Arbetsrutinerna är viktiga, så att man jobbar efter dem”*. Alla punkter i flödet anses vara viktiga för *”jämnheten och kvaliteten”*. Ett moment som anses vara svårt är att kunna identifiera rätt gylltor (son som ska få kultingar), vilket kräver viss erfarenhet och *”djuröga”*. Produktionsanläggningen och anställda är nyckelresurser och man skulle gärna utbilda personalen mer men också öka personaltätheten, det vill säga förstärka denna resurs. De sammanställda rutinerna kan betraktas som en resurs i form av den dokumenterade kunskapsuppbyggnad man gjort under åren.

Särskilt viktiga samarbetspartners är slakteriet och mellangården, där man arbetat upp en nära relation. Det gäller också underleverantörer. Av dessa nämner man särskilt foderleverantören och veterinärtjänster som viktiga, inte minst då det också rör ny kunskapsinhämtning. Man upplever att man har goda relationer med sin bank, revisionsbyrån och sitt försäkringsbolag, vilka också är viktiga partners. Särskilt revisionsfirman spelar en stor roll, särskilt genom sitt kontaktnät och att de ger rådgivning när företaget gör inköp genom egna upphandlingar. Produktionsrådgivning sker sedan ett

år tillbaka genom slakteriet och inte som tidigare Gård och Djurhälsan. Andra informella och formella partners som nämns är träffar hos foderproducenten med andra gårdar, den regionala grisklubben.

Företaget arbetar systematiskt för att beskriva alla moment i produktionen genom rutiner som ska följas och ständigt förbättras. Denna resurs visar på en ständig lärandeprocess och förbättring av kompetensen kopplat till produktionen. Genom rådgivning, veterinärer, foderleverantör, slakteriet och sina nätverk får man ständigt ny tillgång till kunskap som kan omsättas i verksamheten. Med bakgrund i lantbruket har också de båda ägarna en solid kunskapsgrund kopplat till produktionssystem. Bengt har tidigare erfarenhet från företagsledning.

Avgörande för företagets verksamhet är att de anställda följer och kan de upparbetade rutinerna. Här nämner man att det är svårt att hitta rätt kompetens när man ska nyrekrytera, och också förlusten på kompetens om tidigare anställda slutar.

De anställda lärs oftast upp i verksamheten, men man upplever att det är svårt att rekrytera rätt kompetens, och också att kunna behålla kompetensen. Det visar att det finns dels behov av ”lärandekompetens”, det vill säga att de anställda får rätt kunskap, men också ”rekryteringskompetens”, det vill säga att kunna rekrytera rätt personer, vilket också ställer krav på arbetsförmedlare. Särskilt rekryteringen lyfts fram som ett stort bekymmer. De ”vanliga” kanalerna som man rekryterat genom, som exempelvis lantbruksgymnasier, saknar idag oftast tillräckligt med kandidater, i vissa fall finns inga alls att rekrytera. Från arbetsförmedlingen kan man få, som Bengt uttrycker det, *”250 ansökningar, där 249 går bort för att de inte har rätt kompetens, och om en kan vara intressant men går bort för den inte har körkort”*. Man upplever också att nyanställda med tidigare bakgrund i lantbruk har bättre förutsättningar än de som aldrig tidigare varit i branschen.

Ett exempel på moment i produktionen där upparbetad kompetens hos de anställda är avgörande är upptaget av gyltor. Bengt menar att *”Svårast att uppnå är upptag av gyltor, det är nog där det haltar som mest...”*. För att kunna göra detta behövs viss erfarenhet och man pekar på att det är svårt att kunna hitta rätt kompetens för att kunna genomföra vissa av nyckelaktiviteterna. Man anser annars att man kan genomföra sina nyckelaktiviteter bra.

Om man fick önska sig en kompetenshöjande åtgärd nämner Bengt och Kent att generellt måste grundnivån för de som arbetar i lantbruket höjas och framförallt måste statusen bli bättre för att arbeta i branschen. Man noterar att det finns en kunskapsflykt och att unga väljer andra yrken. För att stärka kompetensen hos de som arbetar i lantbruket är fortbildningskurser ett bra alternativ, medan man ser mindre nytta med *”utbildningsmaterial på nätet”*.

11.6.5 Företagets ekonomi

Företaget har under de senaste åren uppvisat ett mycket starkt resultat som gjort att verksamheten har kunnat konsolideras. Det goda resultatet är delvis en effekt av ett högt prisläge för svensk grisproduktion som nu ser ut att mattas av. Företaget är belånat till mellan 40-50 procent idag och man arbetar på att minska skuldsättningsgraden.

Företagets goda ekonomi är till största delen en effekt av långsiktigt och noggrant arbete med att förbättra produktionsprocesserna, där ägarna utövar ett stödjande och utvecklande ledarskap över personalen. Goda rutiner gör också att man kan jobba proaktivt och hitta/åtgärda avvikelser snabbt.

Resultatöversikt för företagen presenteras i respektive företags underrubrik i kapitel 5

12 Bilaga 2 – Material till fallstudierna

Tranåslund

Besök och intervju genomfördes med Mårten Walters på gården i Tranåslund den 23 november. Med på intervjun var också grannen Kjell. Bokslut och årsredovisning har funnits tillgängliga.

Hemsida: <http://www.tranaslund.se> (tillgänglig 2018-02-23)

Facebook: <https://www.facebook.com/tranaslund/> (tillgänglig 2018-02-23)

Ejmunds

Besök och intervju genomfördes med Märtha och Pontus Norman på gården på Gotland den 1 november 2017. Bokslut och årsredovisning har funnits tillgängliga.

Hemsida: <http://www.ejmunds.se/> (tillgänglig 2018-02-23)

Facebook: <https://www.facebook.com/ejmunds/> (tillgänglig 2018-02-23)

Instagram: <https://www.instagram.com/ejmunds/> (tillgänglig 2018-02-23)

Smak av Gotland ”Simigus”: <http://www.mynewsdesk.com/se/svenskt-butikskott-ab/pressreleases/premiaer-foer-smak-av-gotland-simgus-1928402> (tillgänglig 2018-02-23)

Källsjö mejeri

Besök och intervju genomfördes med Lennart Svenäng hos mejeriet i Halland den 13 november 2017. Bokslut och årsredovisning har funnits tillgängliga.

Hemsida: <http://www.kallsjomejeri.se/index.php> (tillgänglig 2018-02-23)

Hallands Nyheter: Källsjö mejeri växer av fet efterfrågan. <http://www.hn.se/nyheter/falkenberg/kallsjo-mejeri-vaxer-av-fet-efterfragan-1.4075907>

Tetrapak om Källsjö mejeri: <https://www.tetrapak.com/se/about/cases-articles/kallsjo-dairy-local-up-and-coming-milk-producer> (tillgänglig 2018-02-23)

Facebook: <https://www.facebook.com/Kallsjo-Mejeri-267354823349278/> (tillgänglig 2018-02-23)

Viskadalens Gårdsglass:

Intervju ägde rum med Jenny och Henrik Alfredsson på gården i Halland den 31 januari 2018. Bokslut och årsredovisning har funnits tillgängliga.

Hemsida: <http://www.viskadalensgardsglass.se/sv-SE> (tillgänglig 2018-02-23)

Facebook: <https://www.facebook.com/ViskadalensGardsglass/> (tillgänglig 2018-02-23)

Instagram: <https://www.instagram.com/viskadalensgardsglass/?hl=sv> (tillgänglig 2018-02-23)

Gårdsglass, hemsida: <https://www.gardsglass.com> (besökt 2018-02-17)

Kulinarisk resa Halland, hemsida: <http://kulinariskresa.se> (besökt 2018-02-14)

Gården i Långsjön

Intervju genomfördes vid gården den 24 november 2017 med Jan-Olof och Maria Johansson i Ångermanland. Bokslut och årsredovisning har funnits tillgängliga.

Hemsida: <https://gardenilangsjon.se> (tillgänglig 2018-02-23)

Facebook: <https://www.facebook.com/gardenilangsjon/> (tillgänglig 2018-02-23)

Instagram: <https://www.instagram.com/gardenilangsjon/> (tillgänglig 2018-02-23)

Allehanda ”Bonden i Långsjön vill sätta knorr med egen butik – tillverkar korv från egna grisar”: <https://www.allehanda.se/vasternorrland/ornskoldsvik/bonden-i-langsjon-vill-satta-knorr-med-egen-butik-tillverkar-korv-fran-egna-grisar> (tillgänglig 2018-02-23)

Svenska måltider ”Spansk hemlighet fick första pris”: <http://svenskamaltider.se/2017/03/30/spansk-hemlighet-fick-forsta-pris/> (tillgänglig 2018-02-23)

Vinnare av matverk 2017: <https://www.youtube.com/watch?v=eOV6omQyaQ0> (tillgänglig 2018-02-23)

Sveriges Grisföretagare: Bästa slaktgrisproducenter 2008. <http://www.svenskgris.se/?p=19707> (tillgänglig 2018-02-23)

Annelövsgrisen

Intervju genomfördes vid gården den 8 januari 2018 med ägarna Bengt Hellerström och Kent Nilsson i Skåne. Bokslut och årsredovisning har funnits tillgängliga.

Helsingborgs Dagblad 5 oktober 2009, ”Annelövsgrisen – en segdragen historia: <https://www.hd.se/2009-10-05/annelovsgrisen--en-segdragen-historia> (tillgänglig 2018-02-23)

Grisföretagaren 2013-09-27. ”Annelövsgrisen och Svalöfs Gymnasium utbildar framtida grisskötare”: <http://www.grisforetagaren.se/?p=21714&pt=114> (tillgänglig 2018-02-23)

Greppa Näringen, Medlemsbrev juni 2016. ”De minskar fosforförlusterna i produktionen”. Hämtat från http://www.greppa.nu/download/18.147443f31566b20fbb6a5a24/1470817716809/Greppa_medlemsbrev_juni_2016_w.pdf (tillgänglig 2018-02-23)

13 Bilaga 3 – Intervjuguide

Här följer den intervjuguide som använts vid mötena med företagen i fallstudierna. Mallen har i stort följts, men frågor har bockats av vartefter de har besvarats, även om inte frågorna har ställts rakt ut under intervjun. Vissa frågor har inte ställt om det inte setts som relevant för vissa företag.

Del 1: Projektets bakgrund

Intervjuare börjar med att förklara projektet, bakgrunden, varför vi gör studien.

Vi presenterar oss.

-Projektet handlar om hur företag arbetar med mervärden i lantbruksbranschen, hur man tänker strategiskt, och vad man har för kompetenser för att skapa mervärde för att bli mer konkurrenskraftig.

Vi kommer också att titta på hur det ekonomiska resultatet påverkas av mervärdesaktiviteter. Detta kommer att ingå som ett material i studien, men vi kommer att titta på detta senare, men inte direkt i intervjun.

Om någon vill vara anonym, så kan vi garantera det i rapporten, i sådana fall kommer alla fallföretag att vara anonyma.

- Idag kommer vi fråga frågor om ditt företag, från vad du gör dagligen till vilka planer du har för framtiden.

- Är det okej att jag spelar in intervjun? (starta ljudspelaren). Du kan alltid säga till om du vill att vi ska sluta spela in och du behöver inte svara på alla frågor om du inte vill.

- Innan vi startar, har du några frågor?

(1) Om företaget

-Hur skulle du vilja beskriva ditt företag?

-Vilken roll har du i företaget och

-Hur länge har du varit verksam med företaget?

-Varför tog ni över företaget?

-Vilken bakgrund har du? (utbildning)

-Vad gör företaget?

-Vilken marknad är ni på?

-Vad producerar du?

-Vilken produkt säljer du mest av?

-Hur har produktmixen förändrats de senaste åren?

Vi vill göra den här intervjun med dig eftersom ditt företag arbetar med mervärden.

-Hur skulle du själv vilja beskriva vad ett mervärde är?

Business model canvas

Vi tittar gemensamt på Business Model Canvas (på svenska, A3-format) och försöker placera in företagets aktiviteter. Frågorna i den befintliga mallen utgör en checklista där vi successivt bockar av vad vi har gått igenom.

(2) Värdeerbjudandet (mervärden)

- Vad säljer du? (om det inte redan har sagts)
- Vad skiljer dina produkter från liknande produkter (vad är bättre)?
- Hur bygger du ditt varumärke? (om det finns något)
- På vilket sätt anser du att du ger kunden ett mervärde till produkten
- Hur betydelsefulla är de olika typerna av mervärde (på en skala från 1-10 där 10 är mycket betydelsefullt)? [exempel]

- Certifiering
- Klimatcertifiering
- Eget varumärke?
- Lokalproducerat
- Smak av Gotland
- Naturbeteskött?
- Förädlad produkt

- Vad menar du med betydelse? (försäljning volym, intäkter...)

Kompetenser värdeerbjudandet

- Var kom idén med att arbeta med mervärden ifrån?
- Var har du fått kunskap om hur du skapar mervärden?
- Vad har varit dina största utmaningar att jobba med dem?
- Hur fångar du in mervärde från kunden? Om inget mervärde fångas in, varför inte tror du?
- Får ni betalt för mervärdet anser du? Hur ser det ut i förhållande till kostnaderna (se intäkts-och kostnadsströmmar på Business Model Canvas)
- Har du skapat ett mervärde som är nytt för kunden? (t.ex. fritt från...)

- Har du tillräcklig kunskap för att skapa nya produkter?
- Behöver du mer kunskap om hur du bygger företagets varumärke/-n?
- Skulle du vilja ha mer kunskap om hur du utvecklar ditt varumärke?

(3+4) Kundrelationer och segment (två rutor diskuteras samtidigt)

(mervärde i samarbete med kunder)

- Vilka är dina kunder? (rör också rutan kundsegment och målmarknad)
- Hur hittar ni dem?
- Hur får du information om kunderna?
- Har kunderna/segmenten olika önskemål? Har de förändrats över tid?
- Hur vet ni vad som efterfrågas? (kompetensfråga segment)
- Har du gjort någon kundundersökning?

- Vet ni hur kunderna värdesätter ert erbjudande? (vad är det upplevda värdet?)
 - Hur samarbetar du med dina kunder? På vilket sätt?
 - Hur bygger ni relationer med kunderna?
 - Vilka sorters relationer eftersträvar ni? (enbart pengar, upplevt värde...)
 - Vad har ni för olika plattformar för engagemang (exempelvis nätverk, var träffar ni kunderna? Hemsida? E-postlista? Facebook och liknande, Instagram?).
- Andra kommunikationsvägar?
- Har man stärkt sig genom att veta vad kunderna efterfrågar? (kompetensfråga segment)
 - Finns något kundsegment ni vill nå i framtiden?
 - Känner ni att ni har kapacitet och kunskap att nå nya kunder? Om inte, hur kan ni få det? (kompetensfråga segment)
- Kompetenser kundrelationer/segment (övriga)
- Har du eller någon i din organisation gjort förändringar för att möta kundernas önskemål? Om ja, ge exempel
 - Finns det fall där ni inte gjort förändringar? Varför?
 - Delar ni med er av er kunskap om kunderna till andra företag? (eller andra nätverk/organisationer?)

(5) Kanaler

- Hur säljer du dina produkter? (varför denna kanal, kompetensfråga?)
- Hur ser din leveranskedja ut till kund? Varför?
- Skulle du vilja ändra något i din leveranskedja? Vad?
- Skillnader med att marknadsföra själv, eller genom organisationer (t.ex. arla)

Kompetenser kanaler

- Vad är lätt respektive svårt med att använda denna kanal /dessa kanaler?
- Har ni bytt kanaler över tid, varför?

(6) Nyckelaktiviteter (Punkten syftar till att kartlägga värdeflödet för produkten för att identifiera nyckelaktiviteterna)

Nu har vi varit på kundsidan och nu ska vi gå in på produktionssidan

- Skulle du kunna beskriva processen från mjölken i mjölk tanken (alt. djur till kött) till att era kunder får en klar produkt?
 - (Beskriv. Varför gör du så? Vad innebär det? Hur mycket resurser läggs på aktiviteten? Vad ger insatserna? Är aktiviteten effektiv, eller behövs något mer?)
 - På vilket sätt svarar ni på kundens signaler genom förändringar i värdeflödet?
 - Hur gör ni det för att göra det unikt, som problemlösning?
- Not. titta på nyckelorden under rubriken i business model canvas
- Finns det något mer som rör större förändringar än de som vi redan pratat om?
 - Planerar ni eventuellt några förändringar på kort/lång sikt?
 - Skulle du vilja ändra sättet du producerar dina produkter?

-Känner du att du har kontroll över aktiviteterna i ditt företag?

Kompetenser nyckelaktiviteter

-Finns rätt kompetens för att genomföra dina nyckelaktiviteter vi talat om?

-På vilka nyckelaktiviteter anser du att du är stark och var ser du utvecklingsmöjligheter?

(7) Nyckelresurser

-Vilka resurser har du? (Maskiner, fastigheter, anställda, mark osv)

-Planerar du att göra en investering eller utveckling i dina resurser?

Kompetenser nyckelresurser

-Hur har du fått den kunskap du har (formell träning, kurser, traditioner...)?

-Kan du använda företagets resurser tillfredställande?

-Känner du att du vet hur du ska använda resurserna? (på vilket sätt, hur?)

-Känner du dig bekväm i din ledarroll? Om inte, vad skulle krävas för att du skulle göra det?

-Kan du/ni hantera de resurser ni förfogar över? Vilka hanterar ni bra/ mindre bra?

-Vad tycker du är viktigt när du rekryterar personal?

-Företagets styrelse, betydelse vad gäller kompetens?

(8) Partners (relationer) (lite mer om detta)

-Vilka typer av andra partners finns?

-Hur samarbetar du med dina partners? På vilket sätt?

-Har du samarbeten med grannar eller andra partners? Kan du beskriva detta samarbete?

-Vad har ni för olika plattformar för engagemang (exempelvis nätverk, föreningar, organisationer, informella nätverk)?

Kompetenser partners

-Är ni bekväma i förhandlingssituationer?

-Är ni bekväma med er relationer med era finansiella partners?

-Delar ni information med era partners?

(9) Finansiella aspekter

eventuellt Kommentarer rörande

Kostnader

Intäktsströmmar

Intäktsströmmar

-Vilken produkt anser du att ni:

Omsätter mest på?

Tjänar mest pengar på?

- Har ni priskurage?
- Vågar ni ta betalt?
- Vågar ni stå fast vid ert pris?
- Är ni pristagare eller prissättare. Visa på en linje från 1-100.
- Vart vill ni förflytta er?
- Har ni kompetens att göra den förändringen? (kan vara t.ex. kunskap, marknadsföringskunskap, att fånga värdet)

Kostnader

- Vad ger insatserna?

(10) Strategi

- Kan du utveckla en strategisk plan och vision för ditt företag?

Personlig vision/målbild

Företagets vision/målbild

Strategisk plan för att nå målbilden?

- [vad är ert mål med företaget om man ser till:

-livskvalitet

-inkomst

-trygghet

-självförsörjning]

- Vi försöker identifiera strategin om den inte redan är tydligt uttalad.

- Hur ofta reviderar du företagets strategi?

-(Vad har gått i enlighet med strategin och vad har det inte? Kontrollfråga om vi inte fått svar tidigare)

- Hur ser du på att arbeta med strategier (styrkor, svagheter?) ?

Omvärldsanalys

- Har ni kompetens om vilka omvärldsfaktorer och trender som påverkar er?

- Hur upplever du konkurrensen från andra företag??

- Har du koll på branschen?

- Hur håller du dig uppdaterad på information gällande ditt företag? Vilken?

- Känner du några hot från omvärlden?

- Vilka möjligheter ser du?

- Skulle du vilja ha mer relevant information till ditt företag? Vilken?

- Är regler och lagstiftning ett hot eller möjlighet? Utveckla svaret?

-(jordbruksverkets kommentar: Från makroperspektiv: har lagstiftningen haft betydelse? Ger regler om exempelvis djurhälsa, eller livsmedelssäkerhet, effekt på mervärden? Hur påverkar EU och svensk lagstiftning den enskilda lantbrukaren? Ger det ett mervärde?)

Framtidsplaner?

-Vad tänker ni om framtiden?

Kompetenser (Strategi)

-Här kommer sju frågor som vi vill att du ska svara på en skala från 1-10 där 1 är inte alls och 10 i mycket hög grad. (har inte frågat denna frågor hos ejmunds pga tidsbrist)

-Skulle du kalla dig själv? (för att förstå hur företagaren betraktar sin kompetens)

- lantbrukare
- Producent
- Förädlare
- Företagare
- Entreprenör?
- Marknadsförare
- Något annat?

-Hur kommunicerar du din strategi och vision till de andra i företaget?

-Har du någon företagsledarskapsutbildning eller erfarenhet? Tror du att det skulle ge dig något att gå en? Varför?

-Har dina personliga egenskaper stor påverkan på ditt företag? (vilka egenskaper)

-Vad är din/era drivkrafter?

-Vet du vad du behöver för att göra ditt företag framgångsrikt? Vad?

-Vad tror du är avgörande för att du har nått dit där du är nu?

-Avslutningsvis. Vilken tror du skulle vara den viktigaste kompetenshöjande åtgärden för dig. Vad skulle du önska dig och på vilket sätt? (utbildning, studieresa, enkelt material på nätet? osv)

(11) Avslutning

Summera intervjun och vad vi har gjort.

-Har du några frågor som du skulle vilja ställa? Eller som du tycker att vi borde ställt?

-Tack för att du tog dig tid!

-Finns det några funderingar eller reflektioner som du vill delge?

-Du kommer då ett utkast på intervjun efteråt så du kan kontrollera att vi har uppfattat dina svar rätt.

-Intervjuare berättar att vi kommer att skriva en beskrivning av varje fallföretag och att vi kommer att skicka den till företagaren för att få eventuella rättelser och korrigeringar, och om vi uppfattat allt korrekt.

-Vi be om att få återkomma om vi har ytterligare frågor

-Vi berättar om den kommande analysen av bokslutet (Ove) och att det förmodligen kommer att bli ytterligare en intervju över telefon/skype som handlar om resultat/bokslut.

Publikationer inom samma område

1. Första publikationens rubrik – Första publikationens underrubrik
2. Andra publikationens rubrik – Andra publikationens underrubrik
3. Tredje publikationens rubrik – Tredje publikationens underrubrik
4. Fjärde publikationens rubrik – Fjärde publikationens underrubrik



Jordbruks verket

Jordbruksverket
551 82 Jönköping
Tfn 036-15 50 00 (vx)
E-post: jordbruksverket@jordbruksverket.se
www.jordbruksverket.se

ISSN 1102-3007 • ISRN SJV-R-18/23-SE



Europeiska jordbruksfonden för
landsbygdsutveckling: Europa
investerar i landsbygdsområden