

Hållbar lönsamhet för småskaliga livsmedelsaktörer på landsbygden

RA24:8



- Rapporten syftar till att ge småskaliga livsmedelsföretag på landsbygden tillgång till forskning och goda exempel för att främja hållbart företagande samt identifiera vidare studier inom området.
- Målgruppens utmaningar inkluderar makroekonomiska faktorer, låg kundkännedom, komplicerade regler och småskalighetens begränsningar. Fokus på det lokala, entreprenörskapsanda och effektiv marknadsföring är några av de identifierade framgångsfaktorerna.
- Forskning och branschens goda exempel pekar på vikten av ytterligare studier för att förstå och utveckla hållbar företagsverksamhet för de småskaliga livsmedelsföretagen. Konkreta förslag på sådana presenteras i rapporten.

Jordbruksverket har i samverkan med sina referensgrupper för landsbygdsprogrammet 2014-2022 valt att finansiera en kartläggning av studier och goda exempel som berör hållbar lönsamhet för målgruppen småskalig livsmedelsförädling, mathantverk och måltidsturism på landsbygden. Uppdraget är en del av landsbygdsprogrammet och ligger i linje med livsmedelsstrategins mål att stödja en konkurrenskraftig och hållbar livsmedelskedja där produktionen ökar. Jordbruksverket upphandlade Analysys Mason för att utföra uppdraget. Det är författarna till denna rapport som står för innehållet och slutsatserna. Utöver denna rapport har en sammanfattad målgruppsanpassad PowerPoint tagits fram som del av uppdraget. Avdelningschef Olof Johansson har beslutat att Jordbruksverket ska publicera rapporten.

Författare

Maria Tunberg, Elias Horn Maurin

Bild framsida: Man och kvinna på matmarknad, Fotograf: Skandinav

Sammanfattning

Syftet med denna rapport är att stödja småskaliga mathantverks-, livsmedels-, och måltids-turismföretag på den svenska landsbygden. Jordbruksverket uppdrog åt Analys Mason att under 2024 sammanställa information och lärdomar från befintliga studier och goda exempel på hållbart företagande, samt identifiera behov av ytterligare studier inom området. De insikter som gjorts i uppdraget presenteras i denna rapport.

Målgruppen står inför flera utmaningar

Småskaliga företag på landsbygden står inför flera utmaningar, inklusive långa geografiska avstånd till marknader, svåra ekonomiska förutsättningar, och branschspecifika regleringar. Dessa utmaningar varierar dock beroende på region och typ av verksamhet.

Strategier för att tackla utmaningarna

För att uppnå hållbar lönsamhet är det avgörande att förstå konsumenternas behov, ha en stark entreprenörskapsanda, etablera lokal förankring, kontinuerlig produkt- och tjänste-utveckling, effektiv marknadsföring, produktiva samarbeten, och användning av rätt försäljningskanaler.

Goda exempel ger lärdomar och inspiration

Rapporten lyfter fram flera småskaliga företag som har uppnått hållbar lönsamhet genom att på innovativa sätt kombinera strategier för att tackla målgruppens utmaningar. Dessa exempel tjänar som inspiration och modell för andra företag inom branschen.

Slutsatser

För att stärka konkurrenskraften och lönsamheten för småskaliga livsmedelsaktörer på landsbygden är det nödvändigt att beakta ämnets komplexitet, verka för mer samarbete och fortsatta studier. Dessutom är det viktigt att stödja innovativa lösningar som tacklar utmaningarna som målgruppen står inför.

Summary

The purpose of this report is to support small-scale food processing, food crafts, and culinary tourism firms in rural areas. The Swedish Board of Agriculture commissioned Analysys Mason in the spring of 2024 to compile information and lessons learned from existing studies and best practices within sustainable business for the target group, as well as to identify the need for further studies within the field. The insights gained from this assignment are presented in this report.

Small-scale businesses in rural areas face several challenges, including long geographical distances to markets, difficult economic conditions, and industry-specific regulations. However, these challenges vary depending on the region and type of business.

To achieve sustainable profitability, it is crucial to understand consumer needs, have a strong entrepreneurial spirit, establish local roots, engage in continuous product and service development, effective marketing, productive collaborations, and having appropriate sales channels.

The report highlights several small-scale businesses that have achieved sustainable profitability by innovatively combining strategies to address the challenges. These examples serve as inspiration and a model for other businesses in the industry.

To strengthen the competitiveness and profitability of small-scale food actors in rural areas, it is necessary to consider the complexity of the subject, promote more collaboration, and continue financing further studies. Additionally, it is important to support innovative solutions that can be adapted to the unique challenges faced by the target audience.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1. Hållbar lönsamhet – ett komplext begrepp	6
1.2. Litteraturstudie och samtal med experter	8
1.3. Rapportens disposition	8
2. Utmaningar som hindrar en hållbar lönsamhet	10
2.1. Strukturella utmaningar	10
2.2. Landsbygdens utmaningar	13
2.3. Småskalighetens utmaningar	14
3. Framgångsfaktorer för en hållbar lönsamhet	17
3.1. Förståelse för dagens livsmedelskonsument	17
3.2. Entreprenörskapsanda	18
3.3. Lokal förankring	20
3.4. Kontinuerlig produkt- och tjänsteinnovation	21
3.5. Effektiv marknadsföring	22
3.6. Produktiva samarbeten	24
3.7. Rätt försäljningskanaler	25
4. Goda exempel på hållbar lönsamhet	27
4.1. Mathantverket Vuollerim	27
4.2. Hjulsjö 103	29
4.3. Lindegrens	31
4.4. Rönngården	32
4.5. Jürss mejeri	34
4.6. Arilds vingård	36
4.7. Werna Visthus	38
5. Analys av studier som saknas	40
5.1. Förslag från litteraturen på vidare studier	40
5.2. Intressenternas förslag på vidare studier	41
5.3. Målgruppens förslag på vidare studier	43
6. Slutsats	45
7. Referenser	46
8. Appendix: Intervjudetaljer	49

1. Inledning

Jordbruksverket har gett Analysys Mason i uppdrag att genomföra en kartläggning av befintliga nationella och internationella studier, forskningsresultat och goda exempel om hållbar lönsamhet hos småskaliga mathantverks-, livsmedels- och måltidsturismföretag på landsbygden. Syftet med uppdraget är att ge målgruppen tillgång till befintliga studier och goda exempel för att främja ett hållbart företagande, samt peka på behov av ytterligare studier på ämnet.

Målgruppen för uppdraget är svenska småskaliga mathantverks-, livsmedels- och måltidsturismföretag på landsbygden. Mathantverk karaktäriseras av en småskalig livsmedelsförädling som präglas av handarbete och traditionsenlig kunskap. Det baseras primärt på lokala råvaror och förädlas i liten skala, med syftet att skapa smakrika och högkvalitativa produkter som har en stark identitet. Småskalig livsmedelsförädling karaktäriseras av liknande förutsättningar som mathantverket, men med mindre handarbete och komplexitet i förädlingen. Exempelvis räknas försäljningen av styckat kött som livsmedelsförädling. Vidare så kan turism enligt en branschexpert definieras som en konsumtion av en upplevelse som inte ingår i ens vanliga upptagningsområde. Måltidsturism blir således när man som turist konsumerar en produkt eller tjänst. Detta kan exempelvis vara gårdsbesök, rundvandringar, övernattnig, restaurangverksamhet eller ett köp i en gårdsbutik.

Uppdraget är del av landsbygdsprogrammet. Det knyter an till den nationella livsmedelsstrategin 2030 där ett av målen är att stödja en konkurrenskraftig och hållbar livsmedelskedja där produktionen ökar.

1.1. Hållbar lönsamhet – ett komplext begrepp

Begreppet 'hållbar lönsamhet' kan angripas på olika sätt. Ordet 'hållbar' definieras enligt Svenska Akademiens ordlista som det som inte går sönder eller förstörs, medan 'lönsamhet' innefattar en aktivitet som 'lönar sig'.¹ Vad 'lönar sig' innefattar brukar inom klassisk finansiell teori relatera till ett företags vinst, det vill säga att generera mer intäkter än kostnader i verksamheten.² Med detta klassiska angreppsätt kan det sammantagna begreppet definieras relativt simpelt: en verksamhet når en hållbar lönsamhet ifall det kontinuerligt lyckas gå med vinst.

Detta perspektiv rimmar väl med den neoliberala nationalekonomins syn på syftet med företagande, som anser att maximerade vinster för aktieägarna är företagets enda ansvar.³

Ett mer modernt sätt att se på hållbarhet är däremot att koppla det till begreppet hållbar utveckling. Definitionen av hållbar utveckling cementerades i samband med de Förenta nationernas etablering av Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling 2015. Hållbar utveckling innefattar tillgodoseendet av dagens behov utan att äventyra framtida

1 Svenska Akademiens Ordlista.

2 Svenskt ekonomilexikon.

3 Friedman, M. (1970).

generationers behov. Hållbar utveckling innebär därmed en balansgång mellan ekonomisk tillväxt, social inkludering och minskad miljöpåverkan.⁴ En teori som tar steget vidare från ekonomisk tillväxt är till exempel ramverket Doughnut Economics, som konceptualiserat människans behov av att befinna sig i ett utrymme präglad av ekologisk säkerhet och social rättvisa för att leva ett värdigt liv. Detta mål nås genom att hålla människans aktiviteter inom planetära gränser samtidigt som sociala miniminivåer upprätthålls.⁵ Ifall dessa perspektiv ska inkorporeras i begreppet hållbar lönsamhet blir definitionen betydligt mer komplex.

Målgruppen i detta projekt, småskaliga livsmedelsaktörer på landsbygden, skiljer sig markant från de företag som typiskt åsyftas i en traditionell nationalekonomisk syn på vinstmaximering. Först och främst skiljer sig mätobjektet från det typiska perspektivet som enbart tar hänsyn till den juridiska enheten i dess syn på värdeskapande och vinst. För den småskalige mathantverken är den enskilda juridiska enheten av mindre intresse, då mathantverkaren ofta står på flera ben med kompletterande verksamheter. Lokaler som ägs för livsmedelsproduktion kan vara privata, samtidigt som det är vanligt att vara både ägare och anställd. Trots att man är anställd är det dessutom ovanligt att faktiskt rapportera och ta betalt för samtliga timmar man arbetar. Lönsamheten som rapporteras bör därmed sättas i relation till arbetsvillkor samt rätten till en skälig lön, likt det är stadgat i FN:s traktat om mänskliga rättigheter.

Den underliggande ideologin för många småskaliga livsmedelsaktörer skiljer sig markant från gemene företagare. Målet för dessa verksamheter är sällan att växa för att bli så stora som möjligt, vilket strider mot mikroekonomins grundantagande om att "mer av en vara är bättre". Den principen är en central förklaring av fokuset på tillväxt i dagens samhälle. Det blir således två institutionella logiker för företagande som krockar. Den som värderar den småskaliga hantverksproduktionen och den som ämnar att maximera framtida vinst via tillväxt.⁶

Det finns därmed ett behov av att inkludera fler parametrar i begreppet hållbar lönsamhet än vad som föreslås av klassisk nationalekonomi. En teori som kritiserar och presenterar en alternativ modell för ett företags värdeskapande kallas intressentteorin (stakeholder theory på engelska). Intressentteorin skiftar synen på värdeskapande från att strikt försöka maximera aktieägarvärde till att försöka skapa värde för en verksamhets samtliga intressenter, såsom anställda, kunder, leverantörer, lokalsamhället och politiska beslutsfattare.⁷ Att värdera verksamhetens intressenter är en nödvändighet för att kunna överleva som småskalig livsmedelsaktör. Lönsamhet blir därmed ett otillräckligt mått för att mäta sådant värdeskapande, då det inte inkorporerar värdet som skapas av att bidra till exempelvis en levande landsbygd, minskat klimatavtryck från matproduktion och ökad krisberedskap i livsmedelskedjan. Hållbar lönsamhet kan således förstås och definieras på flera sätt.

I detta uppdrag undersöker vi hur forskare, intressenter och praktiker definierar, förhåller sig till och kan arbeta för en hållbar lönsamhet.

4 Förenta nationernas hemsida. Beskrivning av hållbar utveckling.

5 Raworth, K. (2017).

6 Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021).

7 Freeman, E. (1984).

1.2. Litteraturstudie och samtal med experter

Denna rapport baseras på en litteraturstudie, intervjuer med branschexperter och goda exempel samt en workshop med relevanta intressenter. Litteraturstudien genomfördes via Google Scholar och avgränsades till artiklar publicerade de senaste fem åren i Norden och Västeuropa. Sökningarna inkluderade termer som "rural" och "artisan food" med fokus på hållbarhet och lönsamhet för att få målgruppsrelevanta resultat. Relevanta offentliga aktörers hemsidor, såsom Visit Sweden, genomsöktes för att identifiera andra typer av studier och rapporter.

Resultaten sammanställdes i ett Excel-ark med exempelvis ID-nummer, förläggare, titel, författare, geografiskt fokus och länkar. Totalt identifierades 71 relevanta publikationer i litteraturstudien, varav 39 i Sverige, 11 i övriga Norden och 21 i övriga Europa. Utav dessa var 50 vetenskapliga artiklar, 14 offentliga rapporter och sju böcker.

Intervjuer med branschexperter genomfördes för att validera och nyansera insikterna från litteraturstudien samt skapa underlag för valet av goda exempel. Totalt tretton intervjuer med branschexperter hölls, varav sex var experter från nätverksorganisationer (Eldrimner, LRF), fyra var forskare, två representerade turistorganisationer och en utländsk expert inom mathantverk. Urvalet av relevanta experter skedde i samverkan med Jordbruksverket, en anonymiserad lista över intervjupersoner finns i appendix. Intervjuerna var semistrukturerade, med både förutbestämda frågor (se appendix) och följdfrågor utefter expertens kompetensområde.

Utifrån intervjuerna och litteraturstudien identifierades goda exempel. Ett gott exempel definieras i denna rapport som småskaliga företag inom mathantverks-, livsmedels- och måltidsturismföretag i Sverige som lyckats ha en ihållande ekonomisk lönsamhet och en hållbar produktion. Möjliga goda exempel sammanställdes i ett Excel-ark med information om företagets storlek, geografiska plats, kontaktuppgifter och historiska lönsamhet (när tillgänglig data fanns via allabolag.se). Därefter gjordes ett urval i samförstånd med Jordbruksverket som baserades på fyra faktorer: historisk lönsamhet, hållbarhetsfokus, inspirationsfaktor och representationsgrad (geografiskt, aktivitetsmässigt, storleksmässigt).

För att identifiera behov av fortsatta studier på området, arrangerades en workshop med relevanta intressenter, såsom forskare, representanter för lokala matnätverk och myndigheter. Syftet med workshopen var att gemensamt diskutera dagens behov samt nya områden för studier och forskning. Under workshopens första del introducerades de resultat och insikter som uppdragets under arbetets gång. Därefter hölls en interaktiv session där strukturerad idégenerering genomfördes för att identifiera nya intressanta områden för vidare studier.

1.3. Rapportens disposition

Rapportens upplägg ska bidra till att skapa ett gediget beslutsunderlag med uppdragets samlade insikter. Introduktionen beskriver uppdragets syfte, kontext och tillvägagångssätt. I kapitel två och tre har insikter från litteraturstudien och samtal med experter sammanställts i form av utmaningar och framgångsfaktorer, med syftet att konkret vägleda läsaren inom vad som påverkar hållbar lönsamhet för målgruppen. Efter dessa presenteras

de goda exemplen, vilket representerar målgruppens egen syn på centrala frågor för uppdraget. Därefter presenteras förslag på studier framgent, baserat på litteraturstudien samt konversationer med intressenter och målgruppen. Slutligen redovisas uppdragets slutsatser baserat på uppdraget i sin helhet. I appendix finns intervjudetaljer och relaterade rapporter. I en separat skrivelse presenteras en rekommendation om hur relevanta befintliga studier och goda exempel ska kunna tillgängliggöras till slutmålgrupperna.

2. Utmaningar som hindrar en hållbar lönsamhet

I detta kapitel ges en överblick av målgruppens utmaningar. Utmaningarna som målgruppen står inför är framför allt kontextuella. De präglas av en verksamhets bransch, regleringsomfång, produktutbud, typ av varor, ekonomiska förutsättningar och geografiska distans till marknad och samarbete. Förutsättningarna på landsbygden skiljer sig markant åt mellan olika regioner och kommuner, med särskilda utmaningar för de som bor i kommuner som ligger avsidet med avbefolkning, få turister och låg lokal köpkraft. Förutsättningarna varierar därmed avsevärt inom målgruppen, vilket gör att de utmaningar som identifierats i denna studie är mer applicerbara för vissa än för andra.

2.1. Strukturella utmaningar

Utmaningar som skapar de externa förutsättningarna för verksamheter inom målgruppen har kategoriserats som strukturella. Dessa är faktorer som påverkar samtliga inom målgruppen oavsett geografisk placering eller storlek. Det inkluderar kundernas efterfrågan, nuvarande regelverk, bankers syn på branschen och ideologiska motsättningar.

2.1.1. Svenskar saknar rutinen att handla mathantverk

En större andel konsumenter i södra Europa inhandlar mathantverk än motsvarande i norra Europa. Konsumenter av traditionell mat tenderar att vara äldre, bo i större hushåll, ha ett intresse för mat, vara köpstarka och värna den inhemska kulturen.

Konsumenter som är måna om att det ska vara billigt och lätt att inhandla sin mat, efterfrågar en varierad och nyttig diet samt är intresserade av att prova nya saker tenderar att köpa 'icke-traditionell' mat i matbutiker.⁸ I såväl Frankrike som i Sverige är det vanligaste sättet att inhandla livsmedel i stora matbutiker. Däremot är franska konsumenter mer måna om att inhandla lokal mat, med förväntningar om att stora livsmedelsbutiker ska sälja lokalproducerad mat från småskaliga producenter. I Paris har man dessutom förbjudit stormarknader, för att gynna lokala småskaliga verksamheter, vilket gör att fler personer i den franska huvudstaden i större utsträckning besöker små butiker för att handla in till middagen. Svensken är mer mån om bekvämlighet och konsumerar i större utsträckning matbutikernas egna varumärken (EMV), troligtvis på Coop, ICA eller Axfood som kontrollerar drygt 70% av marknaden.^{9,10} Marknaden anses oligopolistisk och Konkurrensverket utreder möjligheterna för strängare regler kring företagskoncentration.¹¹ De svenska matbutikernas storlek premierar enligt en branschexpert industriella leverantörer som har hög omsättning och pålitliga leveranser, då de flesta produkter köps in centralt. Flera branschexperter har lyft i intervjuer att det dessutom är svårare för kunden

8 Vanhonacker, F., Lengard, V., Hersleth, M., Verbeke, W. (2010).

9 Eriksson, M., Pano, N., Ghosh, R. (2016).

10 Tieu, A. (2023).

11 Konkurrensverket. (2023).

att särskilja mellan industriell produktion och hantverksmässig när produkter sätts bredvid varandra i en matbutik utan kontext. Där kan större aktörer lyfta fram "hantverket", trots industriella metoder.

Det finns flera hypoteser kring anledningen till att svenskar inte är mer måna om att konsumera hantverksmässiga produkter. En branschexpert hävdar att många svenska konsumenter har svårt att tro att det går att göra hantverksmässiga ostar i Sverige som har samma höga kvalitet som i länder med en renommerad ystningsindustri, såsom Frankrike och Schweiz. Detta kan ses som ett tecken på att det finns en låg kännedom om svenskt mathantverk och småskalig livsmedelsförädling i Sverige. Anledningen till det kan enligt en branschexpert bero på den storskaliga industrialiseringen av jordbruket i efterkrigstidens Sverige. En åländsk studie lyfter fram att en förklaring till 'nedvärderandet' av lokala produkter i relation till internationella kan vara jantelagen, att det har ansetts föraktfullt att lyfta fram och hylla sina egna lokala produkter.¹² Vidare menar en intervjuad forskare att människans strävan efter att testa nya saker kan premiera utländsk mat i relation till inhemsk, då den svenska maten har uppfattats som mindre exotisk och mer alldaglig. Exempelvis kan en viss sorts mathantverk, sådant som förädling av bär, frukt och grönt till marmelader och must, anses vara något som man traditionellt sett har ägnat sig åt hemma snarare än som företagare. Det kan vara anledningen till att svenska konsumenter, restauranger och producenter inspirerats av utländsk gastronomi och föredragit att hellre importera den än att ta del av traditionell svensk matkultur. Det bekräftas i forskning då det visat sig svårt att attrahera utländska och välbeställda måltidsturister till konsumtion av svenskt mathantverk, då det primärt handlas av lokala turister med lantställen i närheten.¹³

Utöver kulturella konsumtionsmönster finns det makroekonomiska faktorer som påverkar efterfrågan för målgruppens produkter och tjänster. Högre energipriser, globala livsmedelspriser och en försvagad krona drev upp kostnaderna på livsmedelspriser med 23 procent mellan januari 2022 och december 2023.¹⁴ Detta i kombination med Riksbankens följande räntehöjningar för att tackla inflationen bidrog till minskad köpkraft för gemene konsument.^{15,16} Konsumenternas efterfrågan av mathantverk, småskalig livsmedelsförädling och måltidsturism, vilka bör betraktas som premiumvaror, har därmed minskat.

2.1.2. Industriellt anpassad reglering missgynnar småskaliga aktörer

En ogynnsam reglering och regelefterlevnad anses vara en av huvudutmaningarna för branschen, vilket framkommit under samtliga intervjuer. Eldrimner har med sina mathantverkare arbetat för en regelförenkling sedan 2006 och uppdaterar en "krångellista", som ger en överblick av krånglig lagstiftning för dess olika branscher.¹⁷ Tillsynsmyndigheternas inspektioner anses av intervjuade branschexperter vara anpassade efter industriell produktion och missgynna småskalig livsmedelsproduktion. Särskilt problematiskt anses att tillsynsmyndigheterna inte verkar samarbeta och samverka effektivt, varken inom eller mellan myndigheter. Pålagor, regelverk, och kontrollavgifter från Jordbruksverket, Livsmedelsverket och Naturvårdsverket behöver beaktas simultant.

12 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

13 Rytkönen, P., Bonow, M., Girard, C., Tunón, H. (2018).

14 Nordström, M., Thorell, H. (2023).

15 Statistiska centralbyrån. (2023).

16 Sveriges Riksbank. (2023).

17 Eldrimners hemsida. Eldrimners krångellista.

Samtliga tillsynsinsatser bekostas av företagen och den aggregerade regelbördan upplevs vara så pass hög att den leder till utmattning och försämrade ekonomiska resultat. Det finns en generell uppfattning hos småskaliga livsmedelsaktörer att det inte finns en enda myndighetsutövare som har en överblick på regelbördans omfattning. Det beror delvis på att den småskaliga livsmedelsaktören ofta står på flera olika ben, exempelvis med verksamheter såsom en gårdsbutik, ett café, livsmedelsförädlingsverksamhet och turistupplevelser. Även försäljningskanalernas reglering, särskilt för alkoholhaltig dryck, missgynnar småskaliga producenter.

Exempelvis skapar administrativa förändringar på Systembolaget logistikrelaterade utmaningar för småskaliga ölbryggerier.¹⁸

Mathantverkare hänvisar till idén om att krav och kontroller ska utgå ifrån risk i relation till livsmedelssäkerhet och hur man upplever att det snarare är ”skrivningar och paragrafer” som styr. Ett exempel på detta är att småskaliga livsmedelsproducenter upplever att de behöver utbilda livsmedelsinspektörer i hur hantverksmässig produktion går till för att motivera rutiner som skiljer sig från industrins. Den individuella kontaktpersonens kunskap om hantverksmässig produktion och mottaglighet för mathantverkarens dialog blir en viktig faktor för beslut enligt flera branschexperter, då inspektörerna kan ha olika sätt att tolka lagstiftningen. De understryker att alla har ett gemensamt mål om att ha säkra livsmedel, och betonar att det för små företag med högsta sannolikhet innebär konkurs ifall en skandal om osäkra livsmedel briserar. Kraven upplevs som oproportionerligt kostsamma för företagen i relation till risken.

När regelförenklingar genomförs upplever målgruppen ofta att de inte blir tillräckligt engagerade i processen. Exempelvis är syftet med Livsmedelsverkets reviderade system för kontroller att det ska vara enkelt, transparent och tydligt. Många i målgruppen upplever däremot att det genererar fler saker att vara insatt i och att den ”snabba lösningen” har gjort saker krångligare. Samtidigt påpekar en branschexpert att enskilda mathantverkare eller branschorganisationer förväntas ägna sig åt ”flera timmars gratis konsultation” vid kontakt med Livsmedelsverket, samtidigt som man själv blir fakturerad för varje besök på gården.

2.1.3. Finansieringsutmaningar hindrar generationsskiften och nyetableringar

Den finansiella lönsamheten tenderar att vara låg för livsmedelsaktörer, vilket minskar bankers incitament att låna ut pengar. Återkommande upplever småskaliga livsmedelsaktörer på landsbygden att det är svårt att få tillgång till kapital för att satsa på expansion, ägarskiften, avknoppning av delar av verksamheten eller nya produktled.^{19,20} Många företag är i störst behov av extern finansiering vid uppstartsfasen av bolaget. I uppstarten uppfylls dock sällan bankernas krav om historiska rörelseresultat enligt en branschexpert, vilket kräver att man i stället har ett eget kapital eller lyckas attrahera riskkapitalister. Vidare så poängterade ett gott exempel att bankerna i praktiken först är villiga att ge ett lån när verksamheten redan växt ifrån dess ursprungliga finansieringsbehov. Ett sätt för

18 Skoglund, W., Selander, J. (2020).

19 Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021).

20 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

småskaliga livsmedelsaktörer på landsbygden att öka sina chanser att få ett banklån är att ha ett statligt stöd eller bidrag som garant.²¹ Att driva en familjeverksamhet har visat sig öka chanserna för finansiering och bidrag då det anses vara en tillgång.²²

Branschexperter och goda exempel hänvisar dock till att ansökningsprocessen för bidrag avskräcker flera mathantverkare, då de upplever att myndigheterna ifrågasätter företagarens motiv med krav på oproportionerligt mycket dokumentation i en utdragen process. Finansieringsmöjligheterna tenderar att vara ännu sämre för de som agerar i enskild firma, utan anställda, men de är i sin tur generellt mer skeptiska mot att ta lån.^{23, 24} Svårast med finansieringen har invandrare, då de oftast saknar kredit och finansiella tillgångar. För invandrare har tillgången till affärsutvecklingsrådgivning av statliga och privata organisationer varit en historiskt viktig motivering att fortsätta bedriva sin verksamhet.²⁵

2.1.4. Hantverksidealet svårförenligt med lönsamhetsidealet

Det finns en inneboende ideologisk konflikt mellan hantverksidealet (småskaliga traditionella metoder) och den kapitalistiska strävan efter lönsamhet. Ökad produktion är en förutsättning för att möta ökande efterfrågan, vilket ibland skapar konflikt mellan den hantverksmässiga traditionen och vinstmaximeringen i ett bolag. Ett sådant exempel gäller mejeristerna som producerar getost med egen primärproduktion (getter på gården), som behöver föda upp fler getter för att öka produktionen och då tvingas slakta bockar då efterfrågan är mycket mindre för getkött än för getost. Vidare blir det svårt för småskaliga aktörer att leva utefter ett hantverksideal när de når en skala som är större än vad de lokala leverantörerna kan bistå med, vilket kan kräva inköp av icke-lokala råvaror. Ytterligare en paradox kring hantverksidealet är att det härstammar från arbetarklassen men att nästan enbart välbeställda i övre medelklass har råd med dess produkter. Det skaver hos de mathantverkare som vill att deras produkter ska vara tillgängliga.²⁶

2.2. Landsbygdens utmaningar

Utmaningar som berör målgruppens geografiska placering har kategoriserats som landsbygdens utmaningar. Dessa inkluderar längre avstånd till närmsta marknad, logistikrelaterade utmaningar och säsongsbetonade arbetskraftsbehov.

2.2.1. Långa distanser till kunder och samarbetspartners skapar en konkurrensnackdel

Småskaliga livsmedelsaktörer på landsbygden befinner sig, i varierande grad, på avlägsna platser med en betydande distans till närmsta marknad. Dessutom är den närmsta marknaden oftast liten till storleken, vilket är utmanande för verksamheten då den totala möjliga efterfrågan för produkter och tjänster är mindre än för de som har närmre till större

21 Skoglund, W. (2019).

22 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

23 Rytkönen, P., Oghazi, P. (2022).

24 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

25 Barth, H., Zalkat, G. (2021).

26 Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021).

marknader. Generellt är det större avstånd till kunder, leverantörer och försäljningstillfällen samt en glesare befolkning på landsbygden i Norrland jämfört med exempelvis Götaland.^{27,28}

2.2.2. Landsbygdens distanser driver logistiska kostnader

De flesta mathantverkares produkter betraktas som sällanköpsvaror, då den hantverksmässiga tillverkningen kräver ett premiumpris som förhindrar kunder från att köpa det dagligdags. Detta, i kombination med att de är livsmedel, ökar logistikutmaningarna för målgruppen. Dessutom är småskaliga livsmedelsaktörer på landsbygden ofta beroende av ett fåtal logistikleverantörer. När en logistikleverantör i Jämtland drog in sin tjänst med kyltransporter påverkade det de regionala charkuteristerna negativt och ökade transportkostnaderna. Många distribuerade då i stället sina produkter genom veckovisa leveranser till lokala butiker och restauranger. Logistiken är svårare för produkter som kräver förpackning i glasburkar för att anses hantverksmässigt producerade, vilket är fallet för marmelader, sylter, muster och dylikt. Glasförpackningar medför en ömtålighet och ökad risk för kross, vilket leder till ett ökat behov av packmaterial. Att packa varje produkt en extra gång kan enligt en branschexpert kosta oväntat mycket i både material och tid.

2.2.3. Turismberoende och säsongvariationer minskar planeringsmöjligheterna

Försäljningen är säsongsbetonad för de flesta mathantverkare. Den når ofta sin topp i samband med när turister eller lokala sommarhusägare befinner sig i trakten, vilket brukar vara under sommarsemester eller vid högtider. Småskaliga livsmedelsförädlare som befinner sig nära skidorter har vinterförsäljning, producenter som befinner sig nära motorvägar eller turistattraktioner kan ha försäljning året om. Huruvida en region är kust- eller fjällnära avgör även förutsättningarna för måltidsturism framhöll en branschexpert, då dessa regioner tenderar att locka betydligt fler sommargäster och turister. De som inte har tillgång till varken det ena eller det andra är förpassade till sommarens förutsättningar.²⁹

Utöver den säsongsbetonade arbetsbelastningen så är den dagliga svår att förutspå, då försäljningen ofta ökar markant på soliga dagar, vilket försvårar den dagliga bemanningen. En annan säsongsvariation relaterar till kulturella traditioner och högtider som är starkt knutna till mat, exempelvis brukar arbetsbördan vara högre inför svenska högtider som jul och påsk. Särskilt påtagligt blir det för bagare vars produkter nästan enbart går att sälja dagsfärskt, vilket blir tydligt under dagar som fettisdagen eller kanelbullens dag.

2.3. Småskalighetens utmaningar

Utmaningar vars påverkan varierar beroende på verksamhetens skala har kategoriserats som småskalighetens utmaningar. Dessa berör arbetsbördans inlåsningseffekt, eftersatt ekonomisk planering och behovet av att försörja sig på en andra inkomstkälla.

27 Arthur, I., Yamoah, F. (2019).

28 Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021).

29 Rytönen, P., Oghazi, P. (2022).

2.3.1. Hög arbetsbelastning skapar en inlåsningsseffekt som hindrar långsiktig affärsutveckling

Småskaligheten bidrar till att varje företagare måste axla en mängd olika roller, med ansvar för vitt skilda områden som ofta har egna avdelningar på större bolag, såsom: ekonomi, skatterätt, regelefterlevnad, produktion, marknadsföring, transport, logistik, lagerhantering och försäljning. En branschexpert lyfte att när de rent administrativa eller nödvändiga insatserna har genomförts finns det sällan tid över till att ägna sig åt långsiktigt affärsutveckling, såsom arbete med varumärke och marknadsföring. Den höga arbetsbelastningen skapar en sorts inlåsningsseffekt, särskilt för den som arbetar i enskild firma. Försäljningsarbete är tidskrävande och tar tid som annars skulle gått till produktionen. Minskade försäljningsinsatser leder i sin tur till att producenten har mindre inflytande över hur produkterna visas upp av återförsäljarna.³⁰ Branschexperter hänvisar även till den administrativa bördans destruktiva inverkan på mathantverkarens ekonomi såväl som sociala hållbarhet, då kvällar och raster ägnas åt att sätta sig in i diverse regelverk. Redan innan den administrativa bördan har mathantverkare sällan tid för rast eller ordentliga luncher. Den höga arbetsbelastningen gäller för ett fysiskt tungt arbete, med lyft som kräver stora investeringar för att automatisera. En automatisering kan enligt vissa livsmedelsförädlare dessutom anses gå emot det hantverksmässiga idealet.

Att leva upp till hantverksidealet blir således en del av utmaningen, då flera inom målgruppen vill förbli ett litet företag på egen gård med egna råvaror.

2.3.2. Eftersatt ekonomisk administration och planering minskar målgruppens konkurrenskraft

När produktion och regelefterlevnad tar upp majoriteten av ens tid lider den ekonomiska administrationen och planeringen. Många småskaliga livsmedelsaktörer på landsbygden saknar gedigen kunskap när det gäller produktkalkylering och prissättning. Produktkalkyleringen skapar beslutsunderlag för vilka produkter man bör tillverka och i vilken mängd, för att maximera vinsten per nedlagd arbetstimme. Att förstå hur arbetsintensiv varje produkt är och sätta det i relation till pris och efterfrågan är viktigt för att den enskilda mathantverkaren ska hitta en balans enligt branschexperter. Prissättningen sker ofta baserat på produktionskostnaderna samt en marginal för omkostnaderna eller med konkurrenternas pris som riktmärke. Generellt sett är det viktigt för mathantverkare att ta betalt då konkurrens med livsmedelsindustrin på pris är omöjlig. En branschexpert anmärkte dock att en möjlig förklaring till varför resultat-kalkylen saknas kan bero på att vissa livsstilsföretag inte har som mål att maximera lönsamheten.

2.3.3. Svårt att generera en skälig lön för arbetsinsatsen

Det är vanligt förekommande att inte kunna ta ut tillräcklig lön för småskalig livsmedelsförädling. Ett exempel på hur svårt det är att ta ut en egen lön identifierades i en studie av ölbryggare, då i stort sett ingen lyckades ta ut en egen lön ifall de inte också drev en egen restaurang.³¹ Det är därmed också vanligt att ha ett lönearbete vid sidan av

³⁰ Rytönen, P., Bonow, M., Girard, C., Tunón, H. (2018).

³¹ Skoglund, W. (2019).

sin verksamhet för att minimera den finansiella risken, finansiera investeringar och minska beroendet av statliga stöd och bidrag.³² Även om företagaren inte är direkt beroende av en annan inkomstkälla är det ofta taget för givet i branschen att mathantverkare är beroende av familjemedlemmars obetalda arbetsinsats vid försäljningen av produkter. Även sidoverksamheter eller deltidsanställningar som inte har några direkta synergieffekter med kärnverksamheten kan enligt branschexpertis bidra till att skapa en trygg försäljning, mer motståndskraftig privatekonomi och en ökad arbetsglädje.

32 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

3. Framgångsfaktorer för en hållbar lönsamhet

I detta kapitel presenteras uppdragets identifierade framgångsfaktorer. Framgångsfaktorer baseras typiskt sett på fallstudier över goda exempel som var giltiga under en viss tid i en särskild kontext. Det är därmed svårt att både generalisera och rangordna framgångsfaktorer, då ursprunget till framgången ofta är en kombination av olika lyckade initiativ. Användningen av framgångsfaktorer bör därmed ses som inspiration på hur målgruppen kan omsätta idén om hållbar lönsamhet till nya initiativ.

3.1. Förståelse för dagens livsmedelskonsument

Det finns en växande skara svenskar som engagerar sig i att göra medvetna matval. För denna kundgrupp är närproducerat, lokalproduktion, småskalighet, kvalité, näringsrikhet och hantverksmässigt producerad mat prioriterat. Att bidra till en levande landsbygd är en annan motivering till varför de väljer att köpa småskaligt producerade livsmedel.³³ Utöver en förhöjd klimatmedvetenhet i samhället kan en drivande faktor till detta vara pandemins åskådliggörande av hur skör dagens livsmedelssektor är. Pandemins reserestriktioner skapade även en ökad andel nationell turism och därmed ökade möjligheter att upptäcka lokal hantverksmässig livsmedelsproduktion.³⁴ Att förstå denna grupps köpintentioner och hur man kan tillgodose dess behov är en viktig framgångsfaktor.

3.1.1. Kommunicera verksamhetens hållbarhetsaspekter

Klimatpåverkan är en central del av livsmedelskonsumenters köpbeslut. Efterfrågan på hållbara måltidsupplevelser ökar och konsumenter prioriterar att köpa lokal och säsongsbetonad mat. Småskaliga livsmedelsaktörer kan dra nytta av den ökade hållbarhetsmedvetenheten genom att tydligt kommunicera en hållbar produktionsprocess för att positionera sig som det hållbara alternativet. Det kan åstadkommas genom att minska miljöavtrycket i leveranskedjan, inköp, ingrediensval, förpackningar, svinhantering och energianvändningen.

Konsumenter uppskattar när koldioxidavtryck och ursprung är tydligt märkt, vilket kan förstärkas med narrativ om hur livsmedelskedjan fungerar och jord till bord.

Även anknytning till lokala kulturer och traditioner främjar kundernas helhetsupplevelse. Att positionera sig som en hållbar verksamhet behöver förankras med tillgänglig information om ens hållbarhetsarbete, vilket signalerar trovärdighet och mervärde hos konsumenterna.³⁵

33 Rytkönen, P., Bonow, M., Girard, C., Tunón, H. (2018).

34 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

35 Visit Sweden. (2023).

3.1.2. Skapa alternativ för en hälsomedveten befolkning

Hälsan blir allt viktigare för svenska konsumenter och därmed ökar efterfrågan på näringsrika och varierade matupplevelser. Lyckligtvis förknippas Sveriges med naturlig, autentiskt lokal och hälsosam mat och dryck bland måltidsturister. Samtidigt vill flertalet konsumenter unna sig själva njutfulla alternativ. Ett tecken på dessa samtida trender är en ökad mängd alkoholfria dryckesproducenter.

Målgruppen kan beakta hälsotrenden genom att marknadsföra hälsosamma alternativ (exempelvis näringsrika, utan allergener eller växtbaserade) och märka dessa för att underlätta konsumenternas beslutsprocess.³⁶

3.1.3. Stärk fokuset på helhetsupplevelsen

Måltidsupplevelsens helhet uppskattas i allt större utsträckning av konsumenter, där samspillet mellan mat, dryck, miljö, inredning, atmosfär och bemötande är viktiga faktorer. Målgruppen kan förstärka sitt erbjudande genom att samarbeta med närliggande företag för att skapa helhetsupplevelser och förhöja sinnesintrycken genom att kombinera produkter och tjänster med den lokala naturen eller kulturen. Att anpassa högtidsbunden mat till att bli en åretruntupplevelse är ytterligare ett sätt att med fördel fokusera på upplevelsen.³⁷

3.1.4. Bjud in turisten bakom kulisserna

Turister har, i växande utsträckning, en önskan om att ta sig bakom kulisserna i lokalsamhället. Utöver huvudturistattraktionerna vill de ta del av vardagslivet för att känna sig som en del av destinationen. Det finns även strategiska fördelar med att engagera turister i lokala aktiviteter, då de känner ett större ansvar gentemot platsen. Branschexperter föreslår att måltidsturistbolag kan rikta sig till turister som om de vore tillfälliga invånare, att föra dem bortom de uppställda turistupplevelserna. Dessa turister, med behovet av att leva som de lokala, har ett intresse för att läsa på om destinationen, testa genuint lokala smaker, besöka marknader och att hitta autentiska områden som turister traditionellt missar. Som verksamhet kan man bjuda in till deltagande, bidra med lärande och skapa ett personligt möte där personen i fråga upplever att de har en djupare tillgång till destinationen enligt en branschexpert.

3.2. Entreprenörskapsanda

En stark entreprenörskapsanda är en förutsättning för lyckat företagande. Entreprenörskapsandan kan betraktas som förmågan att koka soppa på en spik, se bortom begränsningar och att ha en fallenhet för att ta tag i saker och improvisera. För mathantverkare tar det sig i uttryck på olika sätt. Detta avsnitt presenterar olika metoder för hur målgruppen kan arbeta med sitt entreprenörskap.

³⁶ Visit Sweden. (2023).

³⁷ Visit Sweden. (2023).

3.2.1. Ekonomisk sparsamhet ökar självbestämmandet

Ekonomisk självfinansiering och sparsamhet är ett sätt för mathantverkare att bevara sin autonomi och potentiella fortlevnad. Det finns flera sätt att minska behovet av externt kapital. En vanlig metod är privatekonomisk hushållning. Det innefattar kostnadsmedvetenhet, anpassning av rutiner för betalningar av leverantörsskulder samt användandet av privat kapital – exempelvis genom att utöka belåningen på huset. Ett annat sätt att öka autonomi är kommersiella samarbeten där företagaren minskar verksamhetens finansiella kostnader.

Exempelvis delar Jämtländska bryggerier inte bara på logistiken, utan fördelar råvaror, såsom humle och korn, mellan sig i en sorts 'internhandel' och bistår varandra i produktutvecklingen genom att bistå varandra med recept. Ytterligare en metod berör användningen av statliga stöd och bidrag, vilket även det är vanligt förekommande bland bryggerier.^{38,39,40}

3.2.2. Maximerad användning av lokala resurser

Förmågan att skapa nya produkter och tjänster genom att dra nytta av bortsedda lokala resurser ökar värdet på de tillgångar som redan finns till hands. Således blir appliceringen av redan använda redskap och resurser på nya områden en viktig del av det lokala entreprenörskapet.⁴¹ Rekryteringen av lokala hjälpredor, en sorts lokal resurs, som kan bistå vid försäljningstoppar är viktig för en mer lönsam verksamhet enligt flera branschexperter. Ett annat exempel på detta är hur en vingård valt att använda restvärme från vinets jäsning till att värma upp deras hotellrum med. Ett tredje berör paketeringen av i övrigt bortsedda slaktdetaljer som nya exklusiva delikatesser för att minska matsvinnet och öka omsättningen.

Slutligen kan man maximera användningen genom att optimera användningen av ens maskiner så att de utnyttjas vid dess fulla kapacitet, exempelvis genom att arbeta i produktionsskift.

3.2.3. Förmåga att ställa om vid förändrade förutsättningar

Mathantverkare kan, enligt branschexperter, vända småskaligheten till sin fördel genom att vara flexibla och lyhörda för omvärldshändelser. När efterfrågan minskar kan företagaren minska eller styra om sin produktion. Exempelvis valde många gårdsmesjerister att ställa om från snabblagrade till långlagrade ostar under COVID-19 pandemin. På så vis kan målgruppen förbättra sin likviditet och minska risken för konkurs vid negativa världshändelser.

38 Skoglund, W. (2019).

39 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

40 Sjölander-Lindqvist, A., Skoglund, W. (2019).

41 Yachin, J. Ioannides, D. (2019).

3.3. Lokal förankring

Det lokalt unika, det platsspecifika, är ett viktig budskap att lyfta fram för att öka köpviljan hos konsumenter. Detta då platsen är en viktig del av värdeerbjudandet, logistiken och produktutvecklingen. När flera verksamheter däremot erbjuder identiska lokalt förädlade produkter blir det svårare för kunder att värdera det lokala. God förankring skapar bättre förutsättningar för att verksamhetens relation till intressenter underlättar för verksamheten. Detta avsnitt presenterar olika sätt att etablera och använda lokal förankring.

3.3.1. Koppling till platsen viktigt för varumärket, lokalsamhället och produktutveckling

Det finns flera sätt att stärka den lokala kopplingen på. Först och främst är den lokala kännedomen viktig för att skapa autenticitet och etos i sin marknadsföring om det platsspecifika enligt en branschexpert. Detta kan åstadkommas genom att knyta produktnamn till lokala platser, använda lokala råmaterial och marknadsföra det som utmärker bygden.⁴² Vidare så är engagemang i det lokala kulturlivet ytterligare ett sätt för verksamheten att stärka kopplingen till platsen. Genom exempelvis stöttning av lokala ungdomsaktiviteter eller donationer för bevarandet utdöende arter kan verksamheten stärka relationerna till lokalsamhället och förbättra verksamhetens varumärke. Exempel på detta finns såväl ett bryggeri i Jämtland som en bygdeförening i Norrbotten är engagerade i bevarandet av lokala arter, myskoxen respektive fjällkon, vilket stärker den lokala förankringen avsevärt.^{43,44} Utöver marknadsföringssyften är lokal förankring viktig för verksamhetens produktion och inköp. Lokal förankring kan säkerställa att lokala råvaror förädlas på lämpligast möjliga sätt⁴⁵ medan starka relationer till leverantörer kan skapa ömsesidig tillit som ger flexibilitet och möjliggör stabila inköp av råvaror.^{46,47}

3.3.2. Locka turisten och skapa jobb med det lokala

Turister bidrar ofta till en signifikant andel av mathantverkarnas försäljning, och majoriteten av målgruppen anser att turisterna är viktiga för deras verksamhet.⁴⁸ Att ha en diversifierad kundbas med kunder som både är lokala och turister kan även minska utmaningen med det säsongsbetonade. För att öka andelen turister hävdar en branschexpert att det är viktigt att identifiera var flödet av turister passerar och försöka locka till att göra avstickare. En god förankring av lokal kunskap och erfarenhet kan även vara ett sätt att stärka helhetsupplevelsen för turister. Det kan åstadkommas genom att engagera den lokala byn för att undersöka vilka fritidsintressen som skulle kunna omvandlas till kompletterande turistupplevelser. Sådana initiativ har potential att både stärka verksamhetens kund-erbjudande och skapa nya jobb i bygden. I praktiken kan det innebära anställning av lokala pensionärer som guider i området. Detta kan vara särskilt effektivt då pensionärer ofta har tid, inte är särskilt kostsamma och sitter på mycket historisk och platsbunden kunskap.⁴⁹

42 Dalborg, C. et al. (2023).

43 Skoglund, W. (2019).

44 Sjölander-Lindqvist, A., Skoglund, W. (2019).

45 Tuitjer, G., Küpper, P. (2020).

46 Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021).

47 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

48 Östrup Backe, J. (2020).

49 Yachin, J. Ioannides, D. (2019).

3.3.3. Gastronomiska turistrundor driver försäljning

Samarbete med lokala aktörer kan också driva försäljning via koordinering av turistbesök i regionen. Exempelvis har en hotell- och restaurangverksamhet på Thisted (ö i Danmark) etablerat ett nätverk med lokala livsmedelsentreprenörer som turister uppmanas att åka till när de besöker hotellet. Mervärdet ökar således både för verksamheten som rekommenderar, och för den som blir rekommenderad, då helhetsupplevelsen förbättras.⁵⁰ Ett sätt att skapa incitament för turister att förlänga resan förbi kända turistattraktioner är att skapa vissa rundturer, exempelvis vingårdsrundor, utsiktsrundor eller gastronomiska rundor. Exempelvis finns vinvägen i Halland och Skåne, en rutt som tar sig genom 20 vingårdar varav 16 erbjuder vinprovning.⁵¹ Gastronomi är en erkänd faktor som övertygar turister att ta omvägar, ofta i samband med en intention om att njuta av landskapet i regionen.⁵²

3.4. Kontinuerlig produkt- och tjänsteinnovation

För att möjliggöra konkurrensen gentemot den industriella produktionen av livsmedel krävs att den småskaliga livsmedelsförädlingen upprätthåller en överlägsen kvalitet och smak. Utan hög kvalitet blir det enligt branschexperter inga återköp av hantverksmässiga produkter. Ett sätt att förbättra produktkvaliteten är att kontinuerligt sträva efter förbättringar i tillverkningsprocessen. Ett annat är att fördjupa sin kunskap om bygden för att lära känna de platsspecifika förutsättningarna när det gäller råvaror och försäljningskanaler och identifiera vilka produkter som är bäst lämpade, ur såväl kvalitets som försäljningshänsyn.

3.4.1. Produktutbudet bör väljas med omsorg

Framgångsrika livsmedelsaktörer på landsbygden är måna om att prioritera mellan produkter baserat på en analys om vad som fungerar i deras verksamhet. Genom att testa sig fram, kalkylera, och utvärdera produktalternativ i relation till produktens sär- och omkostnader kan man fatta kloka val om utbudet. Exempelvis bör val om att odla, plocka eller köpa råvaror samt val om att sälja via gårdsbutik, grossist, matmarknad eller webbutik beaktas i verksamhetsutvecklingen. Ett sätt att möjliggöra en lönsam diversifiering av produktutbudet är enligt en branschexpert att satsa på produkter som, så långt det går, kan använda samma utrustning och arbetsytor. En ökning av produktutbudet genom att sälja andras mathantverk i sin gårdsbutik är ett annat sätt att locka turister och personer med lokala semesterhem.⁵³ Det är däremot viktigt att betrakta möjligheten att andras mathantverk tränger undan verksamhetens egen försäljning och begrunda vilka administrationskostnader som den vidgade försäljningen kräver. Utöver de ekonomiska aspekterna i produktvalet anser branschexperter att framgångsrika mathantverkare lyckas balansera flera olika aspekter, där arbetskapacitet, ergonomi, intresse, ideologiska ideal och mål med verksamheten inkorporeras i produktvalet.

50 Arthur, I., Yamoah, F. (2019).

51 Rauhut Kompaniets, O., Nilson, H. (2020).

52 Schmudde, U., Sörensson, A. (2020).

53 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

3.4.2. Produktrelaterade tjänsteerbjudanden kan skapa ekonomiska synergieffekter

Mathantverkare tenderar att ha flera ben att stå på med kompletterande verksamheter som ger positiva ekonomiska synergier, exempelvis genom att hålla kurser i hantverksmässig tillverkning, caféer, restauranger och gårdsbesök där man förs ”bakom kulisserna”.^{54,55} Utöver att sprida de ekonomiska riskerna kan en verksamhet med flera olika ben leda till en mer utspridd arbetsbörda över året genom att möjliggöra omsättning som inte är direkt bunden till produktionen, vilket minskar hur säsongsbunden man är. Att arrangera kurser inom sitt mathantverk är, enligt flera branschexperter, ytterligare ett sätt att skapa en legitimitet som mathantverkare. Experter betonar också vikten av att företagets olika ben inte får kannibalisera på varandra, utan i stället att ett tjänsteerbjudande bör komplettera genom att öka köplusten hos potentiella kunder för andra produkter i verksamheten. Att ha ett extra ben är särskilt relevant för förädlare av alkoholhaltiga drycker, som av lag behöver erbjuda mat för att få servera sin dryck på gården, och uppmanas därmed att arrangera vinprovningar eller att driva restaurang för att förhöja upplevelsen av drycken.⁵⁶

3.5. Effektiv marknadsföring

I grund och botten erbjuder mathantverkare relativt standardiserade produkter, vars industriella varianter finns i matbutiken. För att differentiera sig från sina konkurrenter blir så kallad storytelling och det personliga servicemötet viktigt. Detta kapitel handlar om att skapa berättelser som resonerar med kunden, använda rätt kanaler för att budskapet ska gå fram och att finnas med i rätt sammanhang för att stärka ens varumärke.

3.5.1. Storytelling för att budskapen ska få fäste hos kunden

Skapandet av en bra berättelse, en story, sätter produkterna i ett sammanhang där kunden upplever att den får ta del av något speciellt. Det kan exempelvis vara att lyfta platsen den härstammar från och personligheterna bakom verksamheten. Den enskilda entreprenören, med sin livshistoria och livsstil, blir del av erbjudandet.⁵⁷ Mathantverkare försöker via storytelling sätta hållbarhets, kvalitets, och etiska etiketter på sina produkter. Berättandet knyter även ofta an till den lokala spatiala omgivningen, den specifika naturen. Effektiv storytelling får upplevelsen att kännas genuin. Ett exempel på det är när kunden vägleds genom innergården där mathantverkaren presenterar kryddorna i trädgården, tar en svängom bageriet, pekar mot möllan där mjölet kommer ifrån, för att sedan landa tillbaka i café där man föreslår ett fikabröd och en kopp kaffe. Om upplevelsen känns autentisk kommer kunden att berätta om den för nära och kära, vilket är en sorts förtjänad marknadsföring via ”word of mouth” enligt en branschexpert. Berättelserna och bilderna distribueras därefter via hemsidor, sociala medier, tidningar och nyhetsbrev med syftet att försäkra kunder om att de stöttar en berättelse med resonans. Ett exempel på ett effektivt berättande finns att hämta i Thisted Bryghus, som berättar om hur de lyckades brygga den första ekologiska ölen i Danmark och senare utvecklade deras ekologiska produktsortiment till att bli en central del av bryggeriets utbud. Deras berättelse om hur de handplockar pors

54 Arthur, I., Yamoah, F. (2019).

55 Rytkönen, P., Tunon, H. (2020).

56 Rauhut Kompaniets, O., Nilson, H. (2020).

57 Yachin, J. Ioannides, D. (2019).

från den lokala nationalparken är ytterligare ett effektivt sätt att lyfta deras lokala förankring och hållbarhetsarbete.⁵⁸

3.5.2. Sociala medier utgör ett fönster där verksamhetens mervärden ställs ut

Många hantverkare väljer att primärt satsa på sina sociala medier för att nå sina kunder, då annonser i tidningar och dylikt anses förlegat och ineffektivt.⁵⁹ I sociala medier tillåts entreprenörerna marknadsföra sin livsstil och hantverksideologi genom bilder och videor på sin verksamhet, vilket blir ett effektivt fönster gentemot värdebaserade kunder.⁶⁰ Entreprenörerna själva blir således del av marknadsföringen av produkterna, då man inte enbart köper en produkt utan väljer att stötta en livsstil. Sociala medier möjliggör även för riktad marknadsföring baserat på en målgruppsanalys. I sociala medier kan entreprenörerna även paketera kvalitéer och koncepten bakom en produkt, och visa på att man möter såväl etiska som estetiska krav hos potentiella kunder.⁶¹ Ett sätt att öka fördelarna med sociala medier är att samarbeta med lokala matpersonligheter, såsom kockar, livsmedelsproducenter och receptförfattare som ambassadörer för ens varumärke. Att skapa visuellt innehåll och information om hur det kan användas av guider eller 'influencers' är ett annat sätt.⁶²

3.5.3. Tävlingar, matmarknader och gårdsbutiker befäster bilden av den kunniga mathantverkaren

SM i Mathantverk bidrar till en ökad kännedom om såväl finalisternas produkter som branschen i sin helhet. Vinnarna får ett ekonomiskt pris, men det är primärt äran, kunskapsutbytet och uppmärksamheten som är det viktiga för deltagarna. Att få ett pris kan signifikant bidra till ökad försäljning, vilket drivs av en ökad nationell kännedom från medierapporteringen enligt branschexperter och deltagare. Deltagande på matmarknader är mer än en försäljningskanal, det är även ett sätt att möta lokala kunder vilket stärker företagets positionering som kunniga mathantverkare.⁶³ Hur matmarknadens atmosfär uppfattas är viktig för kundernas helhetsintryck av ett besök, vilket påverkas av årstid och möjligheten att knyta an till landsbygdens natur och tradition. Det finns många olika sorters matmarknader och lokala evenemang, allt från säsongbetonade till särskilda för vissa sektorer eller regioner, exempelvis Österlens sommarvinsfestival eller Skördefesten i Jämtland och Härjedalen.⁶⁴ Gårdsbutiker är också uppskattade då de upplevs som autentiska och kunderna uppskattar mötet med producenterna, vars trevliga bemötande ofta anges som en anledning för att man återvänder.⁶⁵

58 Arthur, I., Yamoah, F. (2019).

59 Skoglund, W. (2019).

60 Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021).

61 Tuitjer, G., Küpper, P. (2020).

62 Visit Sweden. (2023).

63 Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021).

64 Rauhut Kompaniets, O., Nilson, H. (2020).

65 Rytönen, P., Bonow, M., Girard, C., Tunón, H. (2018).

3.6. Produktiva samarbeten

Samarbete har i samtal med experter identifierats som en sann framgångsfaktor, och närmast en förutsättning för att få en landsbygdsbaserad verksamhet att gå runt. Detta kapitel presenterar strategier för att stärka sitt erbjudande, sin kunskap och logistik genom att samarbeta.

3.6.1. Samarbete med mathantverkare kan skapa attraktiva erbjudanden

Måltidsturismen ökar, vilket drivs av ett ökat intresse för och medvetenhet kring mathantverk och lokal, småskalig förädling av livsmedel. Mat och traditionella matupplevelser är de viktigaste faktorerna för moderna turister, dessutom är den måltidsintresserades inkomstnivå högre än genomsnittet och denne är intresserad av att prova lokala delikatesser vid varje turistdestination. Måltidsturister som uppskattar lokala delikatesser vid semesterresor blir i högre grad återkommande kunder, särskilt för mathantverkare som erbjuder försäljning via webbshopar. Genom att samarbeta med mathantverkare kan lokala turismbolag och lantbrukare attrahera köpstarka måltidsturister och få högre försäljning på sina produkter och tjänster.⁶⁶ Genom att samarbeta med viktiga lokala och nationella kulturella institutioner (konserthallar, operan, museer) kan mathantverk bidra till att lyfta kulturella upplevelser samtidigt som det har potential att öka det svenska mathantverkets betydelse enligt en branschexpert.

3.6.2. Engagemang i nätverksorganisationer möjliggör kunskapsutbyte och inspiration

Mathantverkare ser fördelar med att engagera sig i regionala och nationella nätverksorganisationer, då det leder till kunskapsutbyte inom både tillverkning och framgångsrika marknadsföringsstrategier. Nätverken bidrar till ett socialt skydds nät och kan stärka alla parter genom att vara organisationsformen för olika former av kommersiella samarbeten.⁶⁷ I internationella matsammanhang möts kockar, matkritiker och mathantverkare för att skapa innovativa och alternativa tillverkningsprocesser. Dessa fyller ett komplement till lokal kunskap, då viss praktik kräver internationell inspiration för att nå nästa nivå.⁶⁸ Att samarbeta i nätverk motverkar även den stereotypa bilden av en konkurrent, då branschen i helhet stärks. Ett uttryck myntat av det regionala nätverket Lokalproducerat i Väst har benämnt mathantverkarens samarbetande konkurrenter som ”konkulligor”, en kombination av orden konkurrenter och kollegor.

Regionala matnätverk tenderar att sträva efter en mer levande landsbygd. Detta översätts i praktiken till destinationsmarknadsföring om den lokala gastronomins kvalitétéer samt deltagande i framtagandet av nya värdekedjor.⁶⁹ Kontinuerligt stöd från strategiskt engagerade offentliga aktörer bidrar med resurser för nätverkets fortlevnad, men är inte tillräckligt i sig för ett effektivt nätverk. Aktiviteterna som arrangeras i ett nätverk bör premiera målgruppen på ett sådant sätt att de har en direkt positiv påverkan för

66 Di-Clemente, E., Hernández-Mogollón, J., López-Guzmán, T. (2020).

67 Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021).

68 Tuitjer, G., Küpper, P. (2020).

69 Halkier, H., James, L. (2022).

medlemmarna och även gynnar allmänhetens uppfattning av nätverket och regionen det representerar. Det har exempelvis visat sig att arrangemang av marknadstillfällen med kundinteraktion uppskattas betydligt mer än övergripande marknadsföringsinsatser, då de anses mindre påtagliga för den enskilda medlemmen som är skeptisk till att finansiera det genom medlemsavgifter. Regelbundna evenemang och träffar bidrar till ökad sammanhållning, men försvåras ofta av verksamheternas mångfald.⁷⁰ Ytterligare ett gott exempel på aktiviteter som gynnar medlemmarna var när Länsstyrelsen i Jämtland anlidade en fransk ystningsexpert för att utbilda svenska småskaliga ysterier, vilket ledde till framtagandet av flera svenska variationer på erkända internationella ostar.⁷¹

3.6.3. Smidig och billig logistik

Landsbyggsdistanserna till kunderna ökar benägenheten att samarbeta kring logistik, i form av delade kundtransporter och liknande.⁷² I regioner med störst avstånd, såsom Norrbotten, finns det exempel på mathantverkare som får hjälp av byns lokala invånare med att leverera till olika kunder när de ska resa i andra ärenden. Flera av de intervjuade goda exemplen rekommenderade att använda sig av en transportoperatör som levererar produkterna till ett upphämningsställe (på engelska kallad "service point"), att låta kunderna betala för frakten och att inte välja kylda leveranser. De rekommenderar i stället att enbart skicka leveranser i början av veckan (måndag till onsdag) för att säkerställa en snabb leverans och undvika att produkterna hamnar på en postcentral över helgen. På så vis blir leveranserna lättskötta och billigare enligt flera goda exempel.

3.7. Rätt försäljningskanaler

Har man ett attraktivt värdeerbjudande för kunderna behövs försäljningskanaler som kan möta efterfrågan på produkterna. Detta avsnitt presenterar hur forskare och experter resonerar kring olika typer av försäljningskanaler.

3.7.1. Gemensamma försäljningskanaler med direkt kundinteraktion kan öka volymer

Mathantverkare kan dela på försäljningskanaler för att minska omkostnader och öka försäljningsvolymerna. Detta sker antingen i form av att sälja fler lokala varor än de egna i sin gårdsbutik, i etableringen av en gemensam delikatessbutik, eller i arrangemang av lokala matmarknader.^{73,74} Matmarknader kan se ut på många olika sätt, allt från bondemarknader, högtidsbundna marknader (till exempel julmarknader), till lokala 'ölfestivaler'.⁷⁵ Försäljningskanaler som leder direkt till kunden ökar även möjligheten för producenten att kontrollera hur produkten säljs och ger möjligheter till att bygga långsiktiga kundrelationer.⁷⁶

70 Halkier, H., James, L. (2022).

71 Rytönen, P., Bonow, M., Girard, C., Tunón, H. (2018).

72 Skoglund, W. (2019).

73 Rytönen, P., Bonow, M., Girard, C., Tunón, H. (2018).

74 Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021).

75 Skoglund, W. (2019).

76 Visit Sweden. (2023).

3.7.2. Alternativa försäljningskanaler underlättar för nöjda kunders återköp

Försäljning via webbshop vidgar, på ett kostnadseffektivt sätt, möjligheten att nå till en bredare kundbas och underlättar för återköp.⁷⁷ Ett annat sätt att minska kostnaden med försäljningen är att ha självbetjäningautomater på gården, vilket är vanligt bland gårdsmejerister i Jämtland.⁷⁸ För de med närhet till städer kan "Rekoringar" vara en försäljningskanal för att nå en bredare kundkrets som baseras på tillit, med kunder som sällan kräver certifieringar och dylikt.⁷⁹ Branschexperter hävdar däremot att det är kostsamt att själv leverera till mötesplatserna och att det förutbestämda orderarna minskar möjligheten till merförsäljning. Dessutom skapar det ett negativt klimatavtryck då kunderna troligtvis kör bil till Rekoringen för att handla ett fåtal varor i stället för att köpa allt centralt, exempelvis i en gårdsbutik.

77 Di-Clemente, E., Hernández-Mogollón, J., López-Guzmán, T. (2020).

78 Rytkönen, P., Bonow, M., Girard, C., Tunón, H. (2018).

79 Gruvæus, A., Dahlin, J. (2021).

4. Goda exempel på hållbar lönsamhet

I detta kapitel presenteras de goda exempel som har intervjuats för uppdraget. Urvalet har genomförts i samarbete med Eldrimner och med godkännande av Jordbruksverket.

4.1. Mathantverket Vuollerim

Mathantverket Vuollerim grundades år 2018 och är en bygdeförening. En bygdeförening är ett aktiebolag som i stadgarna skrivit in att vinsten inte får delas ut utan ska i stället återinvesteras i företaget eller andra projekt i bygden. Det betyder att verksamheten ägs av bygden och finns till för att se efter bygdens intressen. Den är belägen i byn Vuollerim, Jokkmokks kommun, i Norrbotten. Verksamheten är beroende av byns lokala fjällkor, på Vuollerim fjällkogård, vars mjölk och kött Mathantverket Vuollerim förädlar i sitt mejeri och charkuteri. Utöver förädlingen bedriver de ett fik och en butik. Verksamheten har tre anställda och omsätter cirka tre miljoner kronor årligen.

4.1.1. Mål med verksamheten

Mathantverket Vuollerims primära mål är att genom sin verksamhet bevara fjällkon som art. Detta åstadkommer verksamheten genom att skapa efterfrågan för fjällkoförädlade produkter och betala ett skäligt pris till fjällkobönderna. Andra målsättningar inkluderar att skapa fler arbetstillfällen, bidra till öppna landskap och attrahera turister till byn.

4.1.2. Syn på lönsamhet

Lönsamhet är enligt Mathantverket Vuollerim att generera ett positivt kassaflöde, inte behöva ta bidrag, bibehålla autonomi samt säkerställa att de anställda får en skälig lön för sin arbetsinsats. Verksamheten är hållbart lönsam när den lyckas med det, så länge den inte sliter på naturen, djuren eller människorna som berörs av verksamheten. Att ta vara på lokala resurser och förvalta dem väl är viktigt för Mathantverket Vuollerim.

4.1.3. Hållbarhetsarbete

Den centrala delen i Mathantverket Vuollerims hållbarhetsarbete berör dess bevarande av en utdöende art. Fjällkon är anpassad till klimatet i norra Sverige och har en till viss del utforskad potential. I den dagliga verksamheten vägleds dessutom medarbetarna av budorden "inget slit och släng". Det gäller allt från förpackning till förädling, där matavfall blir till pajer och "permanent pensionerade" (döda) fjällkor blir kött på lyxrestauranger. Inköp av inredning, såsom bord, stolar och porslin samt mejeriutrustning sker i största möjliga utsträckning second-hand. Verksamheten ägnar sig även åt folkbildning kring fjällkons egenskaper och dess bevarade.

4.1.4. Framgångsfaktorer

Nyckeln till Mathantverket Vuollerims framgång ligger i samarbete och tillit. De har en stark kultur som alla bidrar till. Varje person som är med och arbetar för verksamheten anses lika viktig, vilket skapar en stark gemenskap. Att ha bygdebolag som verksamhetsform är en framgångsfaktor i sig, då det skapar ett starkt lokalt engagemang där många är villiga att hjälpa till ideellt.

Vid sidan av samarbete och tillit lägger företaget stor vikt vid det personliga mötet, särskilt vid introduktionen av deras produkter i nya butiker. Exempelvis försöker de få restauranger att besöka gården innan inköp, så att berättelsen om bevarandet av fjällkon kan förmedlas vidare via deras kunder. Budskap resonerar med kunder, som ofta får en ökad köpintention efter att ha besökt platsen.

Mathantverket Vuollerim arbetar aktivt för att skapa nya försäljningskanaler och plattformar för lokala matproducenter genom att samarbeta och stödja nya initiativ från start, såsom saluhallen i Boden och NOA. NOA strävar efter att göra lokalproducerad mat tillgänglig på ICA/Coop.

Flexibilitet har varit avgörande för Mathantverket Vuollerim. Detta blev särskilt tydligt under covid-19 när de anpassade produktionen från kortlagrade till långlagrade ostar, vilket bidrog till att de kunde fortsätta gå med vinst trots minskad kundbas. Flexibilitet är även del av deras breda försäljningsstrategi, då de alltid är i nära kontakt med sina kunder, där kunderna, exempelvis kockar på restauranger, kan kontakta dem direkt. Den korta informationsvägen gör att de snabbt kan fånga upp och åtgärda både problem och önskemål.

4.1.5. Utmaningar

Den största utmaningen för företaget har hittills varit att utvecklas i lagom takt, då det är svårt att växa utan att överbelasta sig. Behovet av nya driftsbyggnader är en också stor utmaning, då det för tillfället saknas finansiering för en utökad produktion. Företaget står även inför betydande utmaningar med logistiken. De är beroende av kyl- och frystransporter från flera aktörer. Lokalt sköter de transporter själva, medan större icke-lokala transporter sker tre gånger i veckan via ett åkeri. Längre transporter är både dyra och komplicerade. Transportkostnaderna gör det ofta ohållbart att leverera till mindre delikatessdiskar, trots en betydande efterfrågan från det segmentet. Företaget överväger därför att begränsa sin försäljning till norra Sverige. De har undersökt logistikrelaterade kostnader och funnit att Gotland får transportbidrag, något som Mathantverket Vuollerim anser borde gälla, i varierande utsträckning, för samtliga bolag som ligger på landsbygden.

4.1.6. Rekommendationer till andra

1. Sök samarbeten och överväg att starta ett bygdebolag.
2. Tänk större än vad du först tänkt. Produktionslokalerna blir lätt för små.
3. Tänk brett i allt som rör produktion, kundbemötande och verksamhetsutveckling. I Norrbotten måste man erbjuda lite mer för att locka besökare.

4.2. Hjulsjö 103

Hjulsjö 103 grundades 2016 och är en verksamhet med flera ben. De odlar äpplen, har ett bageri, förädlar torr alkoholhaltig cider, håller i provningar, driver ett café, kursverksamhet samt ett hotell med ett rum. Företaget är beläget i Västmanland, Hällefors kommun. Det är ett familjeföretag som omsätter mellan två och tre miljoner kronor.

4.2.1. Mål med verksamheten

Deras vision är en levande matkultur som framhäver den odlade mångfalden, där det finns ett bageri och mejeri i varje by, med fler betesdjur på ängarna, fler kvarnar för böndernas kulturveten och fler svenska drycker på krogen. I deras fall innebär det att ha en blomstrande äppelodling som lovar ett lysande ciderår om knuten. För att nå dit anser Hjulsjö 103 att man måste våga vara småskalig och skapa en verksamhet som är hållbar även för den som driver den. Där både familjen och gästen har sin plats. Målet är således inte att växa, utan att bli bättre. Därmed önskar de skala ner besöksnäringen som tidigare krävt stora insatser från familjen och utvidga fokuset på dryck, för att nå en hållbar nivå. Samtidigt vill de vara en aktiv röst för lokala kvarnar, småskaliga spannmål och vettiga priser för livsmedelsproducenter.

4.2.2. Syn på lönsamhet

Ett företag som genererar möjligheten till fortsatt arbete är ett lönsamt företag enligt Hjulsjö 103. Lönsamhet är därmed strikt kopplad till en långsiktighet som genererar trygghet och hållbarhet. Hållbar lönsamhet bygger enligt Hjulsjö 103 dessutom på en ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet.

4.2.3. Framgångsfaktorer

Balanserad småskalighet är viktigt för Hjulsjö 103 och de har stegvis byggt upp verksamheten, detta för att kunna hantera kostnader och finansiering utan att tumma på produkternas kvalitet eller deras personliga värderingar. Företaget har därmed valt att växa långsamt utan lån för att behålla kontrollen i företaget. De har använt enkla processer så länge det varit möjligt och endast investerat i ny utrustning när det blivit absolut nödvändigt. De överväger noga investeringar i utrustning, som en maskin för ciderproduktion, och väger kostnaden mot tidsbesparingar. Företaget föredrar att maximera arbetstiden innan de köper dyra maskiner, för att bättre förstå både produktionsbehov och kundernas krav. Vinster från deras café har återinvesterats i verksamheten för långsiktig lönsamhet. Hotellet köptes och renoverades som en långsiktig inkomstkälla som genererar intäkter med minimalt behov av personal. Företaget fokuserar på att investera i nödvändiga och ergonomiskt viktiga utrustningar medan de undviker "nice to have" utrustning som inte är kritisk för verksamheten. De bedömer kontinuerligt lönsamheten för sina produkter baserat på tackningsbidrag och andra ekonomiska mått.

Hjulsjö 103 värderar vänlighet och socialt kapital högt, vilket har blivit ett värde som kunderna uppskattar och är villiga att betala för. De har varit transparenta i sina val och med råvaruleverantörer, vilket har bidragit till ett högt så kallat goodwill och humankapital. Företaget använder sociala medier för att kommunicera sina värderingar

och arbetsprocesser. Där fokuserar de på att berätta historier och ge detaljer kring deras livsstil på ett autentiskt och personligt sätt, vilket visat sig resonera väl med följare. I kommunikationen undviker de att jämföra verksamheten med industriella aktörer i explicit samhällskritik. I stället lyfter de fram fördelarna med småskalighet, såsom nära relationer till kunderna och ett äkta hantverk, positiva aspekter som är glädjefyllda och motiverande. På så vis använder de så kallad storytelling för att både engagera och utbilda sin publik.

4.2.4. Utmaningar

Familjen bakom Hjulsjö 103 har byggt upp sin verksamhet delvis genom överskottet från sin besöksnäringens verksamhet under starka sommarsäsonger, men efter sju år har de valt att justera verksamheten efter familjens behov. Detta då det har varit en extremt hög arbetsbelastning på sommaren vilket inte längre blev hållbart för familjen med dess två små barn. Säsongsbetoningens utmaningar tacklas i stället genom att ha öppet året om, men endast under två dagar i veckan. De har dessutom valt att hålla sommarstängt för att anpassa sig efter barnens sommarlov, med syftet att behålla orken och glädjen med arbetet. Detta är delvis ett sätt att minska fokuset på besöksnäringen och arbeta mer med dryckesframställningen.

Hjulsjö 103 anser att småskaliga livsmedelsproducenter och mathantverkare står inför betydande utmaningar med höga krav från myndigheter. Detta inkluderar strikta regler kring bygglov för anpassning av befintliga lokaler på landsbygd, rapportering, certifiering och kontroller, som ofta är kostsamma och tidskrävande. Myndigheternas krav anses inte vara anpassade efter småskaliga verksamheters förutsättningar, vilket skapar en utökad arbetsbelastning med administrationen för företagen som kämpar för att följa alla regler och samtidigt behöver upprätthålla en lönsam verksamhet. I slutändan leder den administrativa bördan till en ökad arbetsbelastning och stress.

Det finns också, enligt Hjulsjö 103, en problematik i hur kritik brukar riktas mot hur hållbarhet och lönsamhet hanteras i livsmedelsproduktionen, där primärproducenter ofta får bära skulden för klimatavtryck och hållbarhetsproblem, medan andra delar av kedjan, som handel och distribution, inte granskas lika noggrant. Exempelvis syftar Hjulsjö 103 på hur livsmedel köps upp och säljs vidare på en marknad där de få aktörer som driver livsmedelsbutiker missgynnar möjligheten för svenska småskaliga producenter att nå ut till kund. Det behövs en systemförändring för att stödja hållbar produktion på alla nivåer, vilket Hjulsjö 103 inte anser sker i tillräcklig utsträckning idag.

4.2.5. Rekommendationer till andra

1. Investera långsamt så att du äger din tid och dina beslut. Så länge du äger dina processer kan du välja vad du gör.
2. Knyt kontakter med andra som är i branschen. Skapa ett brett kontaktnät av vänner och se till att vara vänlig för att möjliggöra samarbete.
3. Stå på dig gentemot myndigheter genom att förklara din tanke och situation. Gå in för att utveckla relationen och samarbete.

4.3. Lindegrens

Lindegrens etablerades för 16 år sedan i Nordvästra Skåne. De har över 100 hektar brukad mark som används till bete och djuruppfödning av kreatur och lamm.

Verksamheten har stegvis expanderat till att idag äga varje förädlingssteg från mat till tallrik, med eget slakteri, förädling, leverans och restaurang. Verksamheten ligger på Bjärehalvön i Båstads kommun med nio anställda och en omsättning omkring elva miljoner kronor.

4.3.1. Mål med verksamheten

Företaget har olika mål beroende på perspektiv och tidshorisont. Lindegrens har produktionsmål som inkluderar vissa krav på djurhållning, medan lönsamhetsmålen är till för att skapa en ekonomisk stabilitet för hela verksamheten. Verksamheten jobbar med att göra mathantverk och lantbruk ekonomiskt gångbart och samtidigt öka politikernas intresse för branschen. Att bidra till folkbildning och utbildning för att vidga synen på målgruppen är också ett viktigt mål.

4.3.2. Syn på lönsamhet

Lindegrens ifrågasätter ordet hållbar lönsamhet då de menar att det är vitt skilda begrepp. Lönsamhet uppnås genom en välskött verksamhet där varje beslut är genomtänkt och kalkylerad. För deras del innebär det exempelvis att deras charkuteri behöver växa till en viss storlek för att generera ett stadigvarande positivt rörelseresultat. Det viktiga för dem är att kunna leva på verksamheten och att ta ut en rimlig heltidslön. Hållbarhet i sin tur är ett bredare begrepp med tre ben, varav bara en del berör det ekonomiska – vilket har med mer än lönsamhet att göra enligt Lindegrens.

4.3.3. Hållbarhetsarbete

Hållbarhet för Lindegrens handlar om att bedriva en småskalig och ekologisk verksamhet, vilket inkluderar sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter. De är involverade i att skapa och underhålla våtmarker som gynnar både djurliv och landskapet. Företaget fokuserar på att minska sin miljöpåverkan genom åtgärder som energieffektivisering, avfallshantering och logistiksamordning, även om det kan vara utmanande att prioritera detta när de har mycket att göra.

4.3.4. Framgångsfaktorer

Lindegrens ser deras stora investeringar i verksamheten, däribland att köpa ett slakteri och bygga en gårdsbutik med förädlingslokaler, som en av deras huvudsakliga framgångsfaktorer. Framför allt har investeringarna tillåtit dem att öka vinstmarginalerna genom att äga flera led i värdekedjan. En viktig möjliggörare till dessa större investeringar har varit företagets starka fokus på kalkylering. Lindegrens mäter allt som har med verksamheten att göra, från optimal bemanning och råvaror, till att optimera produktutbudet och skapa lönsamhet.

Lindegrens har byggt en lojal kundbas genom fokus på hög kvalitet. Kundens förtroende är avgörande, särskilt inom köttbranschen, och Lindegrens hävdar att man vinner kundernas förtroende genom att vara transparenta med ursprung och att se till att djurhållningen bedrivs på ett ansvarsfullt sätt. Ytterligare ett sätt att nå ut till kunderna har varit via användandet av sociala medier och mejlutskick. Där fokuserar de på att berätta om sina aktiviteter snarare än att skicka säljande e-postmeddelanden, vilket enligt Lindegrens kan vara en förklaring till den höga återköpsfrekvensen.

I verksamhetsutvecklingen har Lindegrens sett samarbete som en absolut nödvändighet för att minska kostnader och öka produktkvalitén. Företaget samarbetar exempelvis med andra lantbrukare för transport av djur till slakt, där flera gårdar delar på samma slaktbil för att effektivisera processen. De samordnar också försäljningslogistik och marknadsför andra lokala hantverkare i sin gårdsbutik. De är involverade i Eldrimner och ser detta som en möjlighet att engagera sig i kompetensutveckling gällande hantverket samtidigt som det bygger ett nätverk i branschen.

4.3.5. Utmaningar

Lindegrens utmaningar kretsar primärt kring kompetensförsörjning, regelkrångel och finansieringsstöd. Det är utmanande att hitta kvalificerad arbetskraft i Sverige då det är få utbildade charkuterister, slaktare och styckare. Detta försvåras ytterligare av komplikationer med att få arbetstillstånd för personer som inte är EU- medborgare. Vidare upplevs myndigheternas regelverk, särskilt Livsmedelsverkets och länsstyrelsernas, komplicerade och krångliga att följa. Exempelvis upplevs djurskyddskraven som obefogat stränga ibland. Regelkrångel har för Lindegrens del resulterat i rättsliga strider som både krävt tid och resurser innan företaget har vunnit sitt fall. Slutligen är det svårt att säkra finansiering för nya investeringar. Även om det finns stöd tillgängligt inom landsbygdsprogrammet så är ansökningsprocessen ofta komplicerad, samtidigt som stödets krav kan vara utformade på ett begränsande sätt. Exempelvis är det svårt att få bidrag när man behöver få in offerter för flera olika delprojekt.

4.3.6. Rekommendationer till andra

1. Måste våga, då det ligger ett kalkylerat risktagande i företagande. Man behöver vara beredd att ta risken och jobba oerhört mycket.
2. Ätkvalitén, upplevelsen i munnen, är viktigast oavsett produktionsinriktning. Satsa på kvalité i din produktion för att skapa något som utmärker sig.
3. Skaffa bra rådgivare då entreprenörer är allkonstnärer som behöver stöd av nätverk och affärsutvecklingskonsulter.

4.4. Rönngården

Rönngården är ett familjeföretag i Jämtland som framför allt ägnar sig åt bärförädling. Idén kläcktes 1996 och grundaren har levt av verksamheten sedan år 2002. Utöver bärförädling har en gårdsbutik och ett bed and breakfast varit verksamhetens huvudsakliga ben.

Rönngården är en enskild firma som omsätter mellan 300 och 500 tusen kronor per år.

4.4.1. Mål med verksamheten

Målet med verksamheten är att nyttja marken och de hus som finns på gården. Att kunna leva och jobba hemma under tiden då barnen växte upp. Det har aldrig funnits någon ambition, eller anledning, att växa sig större än gården.

4.4.2. Syn på lönsamhet

En god ekonomi har den som lyckas försörja sig.

4.4.3. Hållbarhetsarbete

Tanken på Rönngården är att kunna använda sig av de bär och grönsaker som ägaren odlar på sin egen gård och samtidigt ta vara på det som finns i skogen. Eftersom ägaren inte hinner plocka alla bär själv, köper de även in bär från närområdet inom en radie om fem mil runt gården. Både av personer som plockat bär i skogen och de som har odlat i egna trädgårdar.

4.4.4. Framgångsfaktorer

Ägaren var osäker på hur det skulle gå i början. I stället för att fokusera på att tjäna pengar, arbetade man hårt för att få verksamheten att gå ihop och lyckades så småningom skapa en bra ekonomi. Rönngården var inte rädda för att testa nya saker. Exempelvis bedriver de en gårdsbutik där Rönngården tar in bröd, ost och andra former av mathantverk av lokala entreprenörer. De ser till att hjälpa och stötta varandra i branschen. Rönngården började även med att sälja på marknader där ägaren lyckades etablera kontakt med både butiker och en grossist. Hon slutade dock så småningom med marknaderna eftersom det var tungt att hantera burkar och glas samt för att möjliggöra att arbetet kan bedrivas från måndag till fredag istället för på helger. Hon hade bra stöd från sin första grossist, som hjälpte småskaliga producenter att öka sina volymer. Logistiken har alltid fungerat smidigt eftersom grossisten har hämtat produkterna.

Försäljningen av produkterna har gått mycket bra, vilket tyder på hög produktkvalitet och goda kundrelationer. Försäljningen varierar dock under året, den är som starkast från jul fram till påsk, lugnar ner sig lite efter påsk men tar far inför sommaren igen. Rönngårdens småskalighet och genuina hantverk uppskattas och bevaras med hjälp av ägarens integritet.

4.4.5. Utmaningar

Det var inte lätt för ägaren till Rönngården att starta verksamheten ensam. Hon behövde vara uthållig och prova sig fram. Innan de etablerade ett eget produktionskök hyrde hon ett kök i Ås och åkte fyra mil fram och tillbaka. Transporten av glasburkar och råvaror innebar många tunga lyft vilket blev en jobbig period. Att skapa ett eget förädlingskök på gården underlättade avsevärt för verksamheten.

4.4.6. Rekommendationer till andra

1. Våga satsa på era idéer. Ge inte upp för lätt, se till att åka ut och visa upp er. Våga ta kontakt med mentorer, grossister och butiker.
2. Räkna på om det finns en långsiktig ekonomi i affärsmodellen. När det är gjort bör man söka finansiering.
3. Gå en utbildning för att få kött på benen via yrkeshögskoleutbildning, kurser eller praktik.

4.5. Jürss mejeri

Jürss mejeris resa började med getskötsel på Torstagsgymnasiet i Ås, Jämtland. Skolan etablerade ett mejeri där Jürss mejeris grundare arbetade. Intresset växte och år 2004 valde de att flytta till Sörmland för att etablera sin egen verksamhet. Verksamheten kretsar idag kring mejeriet med tillhörande gårdsbutik, men de driver även kursverksamhet i ystning. De har sju anställda och omsätter drygt sex miljoner kronor.

4.5.1. Mål med verksamheten

Målet har varit att etablera en verksamhet som är lönsam nog för dem att leva på samtidigt som den är intressant och engagerande att arbeta med.

4.5.2. Syn på lönsamhet

Sann lönsamhet enligt Jürss mejeri ligger i att säkerställa att företaget genererar en inkomst som kan försörja en barnfamilj, då ett generationsskifte är på ingång. Det innebär bland annat att de ska kunna försörja sig på verksamheten utan att behöva ta emot bidrag.

4.5.3. Hållbarhetsarbete

Hållbarhet är ett centralt fokus och tar flera former som inkluderar sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter. För Jürss mejeri är arbetet mot ekonomisk hållbarhet ett medel till att skapa en socialt hållbar arbetsplats. Att förädla ekologisk mjölk och vara ekocertifierad är en annan del av hållbarhetsarbetet. Lokal försäljning prioriteras för att minska transporter och stödja lokalsamhällets ekonomi. Jürss mejeri har ingen ambition om att växa, utan tror snarare att det är mer hållbart att låta branschen växa genom nyetableringar i stället för att ett fåtal företag ska växa sig stora.

4.5.4. Framgångsfaktorer

Tidigare erfarenhet av företagande är verksamhetens främsta framgångsfaktor. Att ständigt sträva efter att skapa intressanta produkter och ägna sig åt kontinuerlig produktutveckling har varit avgörande för Jürss mejeri. De menar att företagande kräver en vilja att ständigt utveckla och förbättra sin kunskap. Ett sätt att göra det har varit att söka inspiration och kunskap utanför landets gränser. Genom att engagera sig i Europeiska organisationer och nätverk har mejeriet kunnat dra nytta av utländska förädlingstraditioner i produktutvecklingen.

Företaget har växt successivt, med fokus på mellanmänsklig marknadsföring. Genom gårdsbutiker och matmarknader har de inte bara marknadsfört sig effektivt utan också lärt känna sin kundbas. Gårdsbutiken är en central del av verksamheten och hålls öppen hela dagarna. De arbetar med produktion och lagring samtidigt som de tar hand om kunderna när de kommer. På sommaren behöver gårdsbutiken dock extra personal för att på grund av en större tillströmning av kunder, som gör det omöjligt att hinna ta hand om alla samtidigt som det produceras vid full kapacitet. Direktförsäljning till restauranger har också varit en framgångsrik strategi då de kunnat etablera nära kommunikation från början. Initialt var det trögt från butikssidan, med få handlare som ville ta in deras produkter. Men efter att ha arrangerat en ost- och vinprovning för den lokala ICA-personalen, valde de att köpa in deras ostar. Efter den första lyckade provningen har de valt att göra om liknande kvällsevenemang med nya kunder flera gånger. Närvaron i matbutiken har dessutom gjort lokalsamhället mer medvetet om deras verksamhet. Utöver det har matmarknader varit Jürss mejeris huvudsakliga marknadsföringstillfälle. Annonsutrymme har de minskat på eftersom det anses dyrt och ineffektivt. När de ändå annonserar är det vanligtvis för att stödja byaföreningar eller ungdomsföreningar, snarare än i tidningar.

För att hantera logistiken använder de sig av en transportoperatör, vilket har möjliggjort regelbunden leverans till kunderna utan att behöva ägna sig åt leveranser själva. Jürss mejeri har även börjat sälja till grossister som hämtar direkt från deras anläggning, vilket frigör tid och resurser för andra verksamhetsområden.

4.5.5. Utmaningar

Det har enligt Jürss mejeri varit en utmaning att arbeta som folkbildare och marknadsförare för småskalig livsmedelsproduktion. Många människor är omedvetna om att det är möjligt att producera ost i Sverige på småskalig nivå. Att utbilda och informera allmänheten har varit en tung och långsiktig uppgift, och Jürss mejeri upplever att det känns som att det finns en hel generation kvar att nå ut till.

Jürss mejeri upplever ett gap mellan vad som sägs politiskt och hur det fungerar i praktiken. Småskaliga producenter kämpar med överdrivna regler och bristande förståelse från myndigheternas sida. Trots försök att kommunicera och samarbeta med myndigheter och politiska instanser, upplever de att det saknas en effektiv och ändamålsenlig struktur för att stödja småskalig livsmedelsproduktion. Reglerna är ofta inriktade på den storskaliga industrin och har inte alltid anpassats för småskaliga producenter. Trots uttalade intentioner från myndigheter och politiska partier att stödja småskaligheten, finns det en känsla av att det saknas verklig hjälp och stöd från myndigheternas sida.

Det finns dock exempel på lyckade stöd från myndigheter. Ett exempel på hur man från myndighetshåll kan stödja småskaliga matproducenter är det projekt som under några år drevs av Jordbruksverket där företag som ville söka Skyddad Ursprungs-beteckning eller Skyddad Geografisk beteckning för någon produkt kunde få praktisk och ekonomisk hjälp med detta. Jürss Mejeri sökte då Skyddad Geografisk ursprungs-beteckning för en av sina produkter, Sörmlands ädel. Det var en lång och krävande process som man troligen inte hade klarat av på egen hand, men som nu är genomförd.

4.5.6. Rekommendationer till andra

1. Hitta rätt plats och samarbeta med någon om du känner att det är för mycket att ha både gård och förädla råvaran.
2. Ta hjälp av kollegor med det du inte kan och våga anställa personal för minskad arbetsbörda.
3. Skaffa en identitet, ta reda på syftet med verksamheten och vad ni står för.

4.6. Arilds vingård

Arilds Vingård planterade sina första 5000 vinrankor på Kullaberg år 2007. Vineriet blev färdigt 2009, första årgången vin var förädlad 2010 och restaurangen öppnade 2011. Sedan dess har de successivt expanderat verksamheten. Arealen för vinodling har ökat från en till 32 hektar och besöksnäringen från en liten till en större restaurang, 37 hotellrum och 31 glampingtält. Verksamheten har 20 anställda och en omsättning på drygt 25 miljoner kronor.

4.6.1. Mål med verksamheten

Syftet med Arilds vingård är för dem att sträva efter maximal miljövänlighet i odlingen. Samtidigt måste verksamheten vara tillräckligt lönsam för att vara attraktiv för kommande generationer och möjliggöra smidiga generationsskiften.

4.6.2. Syn på lönsamhet

Lönsamheten är avgörande för att säkerställa möjligheten att fortsätta odla. Marken måste skötas omsorgsfullt för att undvika långsiktig skada, och ekonomin måste vara stabil nog för att kunna anställa personal och fortsätta investera. De anser inte att de behöver stöd och förespråkar en affärsmodell som kan finansiera sig själv, förutsatt att verksamheten är bärkraftig. De är inte emot att ta emot stöd, men anser att företag bör kunna klara sig utan det annars riskerar affärsidén att ifrågasättas. De anser dock att till exempel initialt uppstartsstöd och stöd för miljöomställning kan vara viktiga delar för uppbyggnaden och utvecklingen av företag.

4.6.3. Hållbarhetsarbete

Arilds vingård arbetar aktivt med hållbarhet och präglas av en strävan efter cirkulära processer. I ett nytt vinodlingsland finns möjligheten att tänka utanför ramarna och välja druvsorter som är resistenta mot svampsjukdomar, vilket eliminerar behovet av bekämpningsmedel. Miljövänlighet prioriteras bland annat genom att undvika dieselanvändning och i stället använda solceller för att driva produktionen. Arilds Vingård skördar när det är kallt ute och nyttjar överskottsvärme från jäsningen till att värma upp hotell och restaurangverksamheten. Trots möjligheten att generera mer vinst genom alternativa metoder, som att köpa billiga råvaror från andra länder, prioriteras lokal produktion för att stödja det lokala samhället.

4.6.4. Framgångsfaktorer

En viktig framgångsfaktor för företaget har varit att diversifiera verksamheten med syftet att undvika att vara beroende av en enskild inkomstkälla. Vinförsäljningen kompletteras med rundvandringar, evenemang, hotell och restaurang. Detta har visat sig vara avgörande för att undvika konkurs och skapa lönsamhet, särskilt under utmanande tider som covid-19 pandemin.

Utöver en diversifierad verksamhet har Arilds vingård lyckats etablera goda relationer med återförsäljare. De har lyckats ansluta sig till en kvalitetsmedveten vinimportör och har etablerat sig på välrenommerade restauranger. Vinimportören har valt att inkludera deras viner på grund av deras fokus på miljöarbete och deras exklusiva sortiment av naturviner. Det är en framgång att samarbeta med restauranger och vinbarer som delar deras värderingar och är beredda att berätta om Arilds vingårds historia och hållbarhetsarbete vilket ökar kundernas betalningsvilja. Genom att rikta sig till en specifik marknad och undvika att placeras på en vanlig vinlista har de skapat en position där de kan konkurrera med premiumviner. På liknande sätt har Arilds vingård lyckats differentiera sig genom att involvera barnen och skapa en personlig atmosfär som gästerna uppskattar.

En ökande trend är att fler vinmakare knyter internationella kontakter och nätverk, vilket främjar kunskapsutbytet. En betydande källa till kunskap för Arilds vingård är de internationella studenterna som kommer dit för praktik, särskilt från länder som Frankrike, Tyskland och Österrike. Dessa praktikanter bidrar med nya idéer och kunskap, vilket berikar den lokala vinodlarverksamheten och kan leda till utveckling av nya vinsorter och tekniker.

4.6.5. Utmaningar

Arilds Vingård anser att det är viktigt att vara ödmjuk och inse att det finns mycket att lära från Europas långa historia av vinodling. Sverige har särskilda förutsättningar för såväl odling som försäljning, då marknaden är begränsad till Systembolaget. I Europas fria marknad sker en ansevärd del av försäljningen direkt på gården eller till specialbutiker eller saluhallar.

Att starta upp en verksamhet i en helt ny bransch gör det svårt att få ekonomin att gå ihop. Arilds vingård betonar att det har krävts mycket slit för att visa att det är möjligt att lyckas. Arbetsbördan är fortfarande hög, men det är en lättnad att barnen blivit äldre och kan delta. Familjetiden har varit annorlunda med så mycket arbete involverat. Från början hade de, som en av Sveriges första vingårdar, inte fullständig kunskap om hur man driver en vingård, och de har behövt lära sig från grunden. Särskilt eftersom förhållandena i förebildslandet Tyskland skiljer sig markant från i Sverige.

4.6.6. Rekommendationer till andra

1. Räkna inte timmar utan var beredd att satsa all din tid. Men följ din magkänsla och avsluta direkt om det känns fel.
2. Hitta en egen valuta för att sätta saker i perspektiv. På Arilds Vingård räknade familjen utgifterna i vinstockar.
3. Hitta flera ben att stå på, lägg inte alla ägg i samma korg.

4.7. Werna Visthus

Werna Visthus grundades 2021 av entreprenörer som redan var verksamma inom catering och restaurang. Werna Visthus förädlar chark, samt bär, frukt och grönt. Det är ett familjeföretag som ligger i Linköpings kommun, Östergötland, som omsätter knappt en miljon kronor i sin förädlingsverksamhet.

4.7.1. Mål med verksamheten

Werna Visthus menar att deras grundidé med verksamheten redan är realiserad, nämligen att vara leverantör till sina andra verksamheter. Produktionen baseras därmed huvudsakligen på restaurang- och cateringverksamhetens efterfrågan, vilket skiljer sig från mathantverkare som i stället ser andra verksamheter som komplement till produktionen. Målet för Werna Visthus är därför inte att bli stora utan snarare att behålla det småskaliga mathantverket som bidrar till att skapa unika produkter som uppskattas av kunderna i de olika verksamheterna.

4.7.2. Syn på lönsamhet

För Werna Visthus handlar lönsamhet i slutändan om att vara ekonomiskt hållbar. Svarta siffror är nödvändiga och verksamheten behöver generera tillräckligt med intäkter för att täcka arbetskostnaderna.

4.7.3. Hållbarhetsarbete

Verksamheten gynnas av att stå på flera ben, då produktionen kan anpassas baserat på efterfrågan för att minimera svinn. Det är en central del av verksamheten att ta vara på de råvaror som förädlas, en hel dovhjort förädlas med allt från paté, till burgare och varmrökta delar. Till och med benen används för att göra buljong till rödvinssåsen på restaurangen. Dessutom producerar de sin egen förnybara energi via solpaneler.

4.7.4. Framgångsfaktorer

Intresset för Werna Visthus är stort bland allmänheten, särskilt efter ett uppsving under pandemin då fler stadsbor sökte sig till naturen och blev intresserade av vilt och skog. Företaget arbetar mycket med viltkött, vilket har ett gott rykte som hälsosamt och naturligt, utan tillsatser, GMO eller antibiotika. Produkter av älg, dovhjort, vildsvin och kronhjort köps in av lokala jägare, vilket uppskattas av kunderna. De samarbetar även med mindre odlare och använder till exempel äpplen från privata trädgårdar. Att alla led i värdekedjan är småskaliga bidrar till en bättre produkt som kunderna uppskattar.

Logistiken är ganska enkel och hanteras främst med egna fordon. Företaget levererar och hämtar upp råvaror när det behövs, och transporterar varor mellan sina olika verksamheter med kylbilar. För leveranser från deras gårdsbutik online använder de en transportöroperatör. Kunden betalar frakten, och de skickar varorna så billigt som möjligt, ofta till en servicepoint där kunden hämtar paketet. För att säkerställa att kylvaror inte blir förstörda skickas de tidigt i veckan för att undvika att ligga över helgen. Många av deras produkter, såsom sylt och lufttorkade produkter, är okänsliga för temperatur och fungerar

även som kylklampar för känsligare varor som rostbiff.

Marknadsföringen genomgår för tillfället en stor omstrukturering. Werna Visthus har anlitat en reklambyrå för alla sina verksamheter, inklusive en ny hemsida för Aviatören och uppdateringar för Gastromix och Werna Visthus. Byrån hanterar annonser i tidningar, sociala medier, och Google Ads. Werna Visthus är nöjda med sin nya hemsida och drar nytta av synergieffekterna mellan företagen. Gastromix använder så kallad storytelling med Werna Visthus som en unik säljpunkt, vilket ger en konkurrensfördel i jämförelse med andra event och cateringbolag. De investerar i professionella fotografer och punktinsatser när det behövs och förhandlar om priser med samarbetspartners. Det är svårt att exakt mäta marknadsföringens avkastning, men vissa kampanjer ger direkt respons, som erbjudanden på delikatesslådor.

All bokföring och redovisning är också outsourcad, vilket minskar bördan på dem och låter dem fokusera på kärnverksamheten. Detta är viktigt för att undvika utbrändhet och ineffektivitet, särskilt för småföretagare som ofta måste hantera många olika uppgifter själva.

4.7.5. Utmaningar

Myndighetskontakten är en stor utmaning för Werna Visthus. Regler för små mathantverkare och stora livsmedelsindustrier är ofta identiska, vilket kan upplevas som kvävande och hindrar flexibilitet. Till exempel är krav som en utrymningsplan på en livsmedelsfabrik rimliga men kan kännas onödiga om verksamheten är liten och bedrivs på ett småskaligt visthus. Trots att de har temperaturövervakningssystem installerade av säkerhetsskäl krävs ytterligare märkning för att bli godkända, vilket leder till onödiga kostnader.

De sökte aktivt stöd när de skulle bygga Werna Visthus, men trots att de lade ner mycket tid och energi under ett och ett halvt år fick de avslag. Efter omfattande arbete med dokumentation och förväntade volymer kom länsstyrelsen fram till att de inte var berättigade till stödet. Det resulterade i att de löste finansieringen på egen hand, vilket förlängde projektet. För framtida stöd ser de potential i marknadsföringsstöd för att förbättra bild- och filmmaterial samt för att kunna expandera verksamheten med nya produkter. De menar att det kan vara utmanande att söka stöd på grund av bristande kunskap om tillgängliga stödformer och att vägledning och hjälp med ansökningsprocessen skulle vara till stor hjälp.

4.7.6. Rekommendationer till andra

1. Ha inte bråttom. Det tar flera år att bli etablerad på marknaden.
2. Du måste tycka att det är roligt, då det är mycket arbete.
3. Lyssna på branschen och gör studiebesök hos andra verksamheter.

5. Analys av studier som saknas

I detta kapitel presenteras ämnen som behöver beforskas ytterligare för att bättre förstå och stödja småskaliga mathantverks-, livsmedels- och måltidsturismföretag på den svenska landsbygden. Förslagen på vidare forskning och studier av mer populärvetenskaplig karaktär kommer från litteraturen, intressenterna i målgruppens ekosystem, samt från målgruppen själv genom de goda exemplen.

5.1. Förslag från litteraturen på vidare studier

Vid analys av befintlig litteratur identifierades ett antal områden för vidare studier. Flera artiklar innefattar förslag till kommande forskning, men med ett tydligt teoretiskt perspektiv. Enbart ett fåtal lägger fram förslag till kommande studier som tydligt knyter an till praktiken och syftet med detta uppdrag. Vi lyfter här fram de förslag från litteraturen som har tydligast relevans för målgruppen.

5.1.1. Hållbarhet som konkurrensfördel

Analyser av konkurrensfördelarna med hållbarhet som en del av affärsmodellen för livsmedelsrelaterade verksamheter på landsbygden, liksom Arthur och Yamoah (2021), skulle kunna genomföras i en svensk kontext. Fokus skulle med fördel kunna vidgas från att enbart omfatta det enskilda företags konkurrenskraft till att inkorporera samtliga intressenter i den landsbygdsbaserade livsmedelsekonomin. Datainsamlingen skulle även kunna utökas till att inkludera budget för marknadsföring, årlig omsättning och räntabilitet på investeringar för att få ytterligare nyans i resultaten.⁸⁰

5.1.2. Ekonomisk sparsamhet och lönsamhet

Kopplingen mellan hållbar lönsamhet och så kallad 'bootstrapping', det vill säga minimera beroendet av externt kapital lyfts i litteraturen fram som ett viktigt område för vidare forskning.⁸¹ Att ägna sig åt 'bootstrapping', är återkommande i praktiken och vanligt förekommande hos målgruppen. Bland de goda exempel som intervjuats har majoriteten varit konservativa med sina investeringar, och de väljer i stor utsträckning att testa ett produktled i taget och därigenom möjliggöra en självfinansiering av expansionen. Det är därmed relevant att undersöka vidare hur denna strategi fungerar och hur den kan utvecklas, samt vilka strategier inom 'bootstrapping' som är mest effektiva.

5.1.3. Landsbygdsentreprenörskap och genus

Forskning visar att kvinnor på landsbygden i större utsträckning än män arbetar vid sidan av sin verksamhet för att minimera finansiell risk och försörja hushållet. Förutsättningarna skiljer sig således åt mellan könen och landsbygdsentreprenörskap skulle med fördel kunna studeras ytterligare ur ett genusperspektiv. Relationen mellan genus och

⁸⁰ Arthur, I., Yamoah, F. (2019).

⁸¹ Skoglund, W. (2019).

socialt kapital, alltså vilka begränsande och frigörande faktorer som beror på ens kön är särskilt intressant. Vidare studier på området kan bidra med ytterligare insikt kring beslutsprocesser för kvinnliga företagare och hur man kan stötta kvinnor i strävan efter hållbar lönsamhet och stärka branschen i dess helhet.⁸²

5.1.4. Kulinariska upplevelser och köpbeteenden

Framtida studier behövs för att ytterligare undersöka effekten som en kulinarisk upplevelse har på köpintentionen och köpbeteenden för konsumenter av lokal livsmedelsförädling och mathantverk. Det vore också värdefullt att kvantifiera den verkliga ekonomiska påverkan av inköp av lokala livsmedel under resan och efter resan på lokala matproducenter. Dessutom skulle det vara nyttigt att analysera i detalj vilka inköpskanaler som är mest använda för traditionell mat, vilka produkter som konsumeras mest och varför. På så sätt skulle ny kunskap genereras som kan hjälpa småskaliga producenter att komma in på marknader som annars skulle vara otillgängliga utan förmedling av den kulinariska turismupplevelsen.⁸³

5.2. Intressenternas förslag på vidare studier

Intressenter definieras i detta sammanhang som lokala matnätverk, länsstyrelser, branschorganisationer och forskare inom småskalig livsmedelsproduktion och entreprenörskap. Genom diskussion med representanter från dessa intressenter identifierades behov av fortsatta analyser dels kring hur man kan tackla dagens utmaningar, dels hur man kan utveckla, sprida och validera identifierade framgångsfaktorer.

5.2.1. Bygga marknad och öka kundkännedom

Det behövs marknadsföringsinsatser för att öka kännedomen om småskalig livsmedelsproduktion och sprida kunskapen om svenska produkters kvalitet. Det är viktigt att lyfta fram den svenska gastronomi och vara stolta över de småskaliga livsmedelsproducenternas bidrag till matkulturen. Intressenterna föreslår att kartlägga konsumenters uppfattning av målgruppen och dess produkter samt hur man kan arbeta med att förbättra allmänhetens uppfattning av målgruppen. I samband med en sådan kartläggning anser intressenter att studier av huruvida samarbeten med kända kokkar skulle påverka uppfattningen. Vidare finns det en efterfrågan kring att analysera kunders betalningsvillighet för målgruppens produkter och tjänster, samt vilka faktorer det är som påverkar den. Det behövs enligt intressenterna även ytterligare studier kring hur man kan underlätta för kunden att inhandla målgruppens produkter och tjänster. Slutligen anses det viktigt att ge målgruppen ännu bättre vägledning inom marknadsföring för att möjliggöra att deras kunderbjudanden faktiskt når ut. Vidare menar intressenterna att det behövs studier av konsumentbeteenden med särskilt fokus på segmentering av olika konsumentgrupper för att förstå hur man kan få fler att köpa målgruppens produkter och tjänster.

82 Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023).

83 Di-Clemente, E., Hernández-Mogollón, J., López-Guzmán, T. (2020).

5.2.2. Regelförenkling och proportionerlig regelbörda

Vid sidan av kundrelaterade studier vill intressenter utreda hur regelverken för verksamheterna kan anpassas för målgruppen, för att garantera att arbetsbördan är proportionerlig till risken. En studie skulle exempelvis kunna undersöka möjligheten att införa en internutbildning om småskalig livsmedelsförädling och mathantverk för livsmedelsinspektörer. Vidare efterfrågas även studier där man följer mathantverkare och kartlägger utmaningar kring nuvarande reglering. Studier där man följer mathantverkare och kartlägger utmaningar kring regelkontroll efterfrågas också.

5.2.3. Smarta logistiklösningar

Logistik är en central utmaning för målgruppen, där utvecklingspotentialen är stor. Intressenterna efterfrågar en kartläggning av välfungerande regionala logistiklösningar och djupdykningar hos goda exempel som målgruppen skulle kunna inspireras av. Bättre förståelse för samarbetsmodeller och fördelar samt nackdelar med olika typer av transport skulle kunna analyseras och sammanställas på en mer grundlig nivå.

5.2.4. Lokal förankring

Intressenterna nyfikna på att förstå hur verksamheter kan arbeta med lokal förankring. Däribland efterfrågas studier över olika platsers attraktivitet för livsmedelsproducenter att bo och verka på. Lokala ekosystem och former för lokalt berättande behöver också förstås bättre för att målgruppen ska kunna använda sig mer av lokal förankring. Slutligen söker intressenterna exempel på gemensam destinationsutveckling. Att studera platsens inverkan på smak, studier av så kallad "terroir", för att undersöka möjligheten att platskydda fler svenska produkter är en föreslagen studie. Dessutom finns det en politisk dimension i att utforska mathantverkets roll för att skapa en mer attraktiv landsbygd att leva och verka på som intressenterna vill utforska vidare. I den finns det även en aspekt kring framtida kompetensförsörjning i att undersöka huruvida viss "terroir" kan locka unga personer till att bli småskaliga livsmedelsaktörer.

5.2.5. Samarbete i värdekedjan

Samarbetsmodeller i värdekedjan, konsumentbeteenden och riskdelning i relation till målgruppens specifika kontext behöver förstås bättre. Studier av hur man framgångsrikt kan samarbeta i livsmedelskedjan mellan exempelvis mathantverkare, restaurang, grossist och matbutiker efterfrågas. Studier som utforskar nya samarbeten som inkluderar riskdelning för investering i nya produkter och affärsmodeller, där man kan fördela risken i värdekedjan från primärproducent till matbutik, lyfts också fram som viktiga framgent.

Ett sätt att öka samverkan skulle kunna vara att, likt Eldrimners karta över mathantverkare, kartlägga målgruppen i dess helhet för att kunna föra samman personer inom samma bransch i olika delar av landet och därmed öka kännedomen, alternativt ytterligare stärka organisationer och initiativ som i dagsläget har samverkande funktioner.

5.2.6. Revision av nuvarande stödfinansieringssystem

Intressenterna vill komma bort ifrån den så kallade "projektifieringen" av offentlig sektor. Det innebär i praktiken att lokala matnätverk behöver en grundfinansiering för att kunna arbeta långsiktigt. Studier av goda exempel, exempelvis Hallands Matgille, och utredning av möjligheten att bistå med grundfinansiering av lokala matnätverk är därför av intresse. Det efterfrågas även utredningar av målgruppens samhällsnytta, i form av ett mer motståndskraftigt (resilient) livsmedelssystem, levande landsbygd och ett mer hållbart samhälle. Ytterligare en studie som intressenterna vill bedriva relaterat till finansiering är en kartläggning av godkända banklån hos målgruppen, med syfte att analysera vilka faktorer det är som driver finansieringsutmaningarna och hur dessa skulle kunna bemötas på effektiva sätt.

5.3. Målgruppens förslag på vidare studier

Målgruppen är fortsatt mathantverkare, småskaliga livsmedelsförädlare och måltidsturismbolag på landsbygden. I intervjuer med de goda exemplen har insikter kring deras förslag kring sätt att tackla utmaningar på tolkats om som förslag på vidare studier. Detta inkluderar behovet av rådgivning, ytterligare utbildning och utökat nätverkande.

5.3.1. Framtidens rådgivningssystem

Det är en utmaning för småskaliga livsmedelsproducenter att hantera myndighetskrav och överklagningar, vilket kan vara både tidskrävande och påfrestande. Trots sina insatser för att följa reglerna, upplever företagarna ibland orättvisa bedömningar och överdrivna krav från inspektörer. Att få stöd och rådgivning i dessa situationer skulle underlätta arbetet och minska den sociala ensamheten som många småskaliga producenter upplever. Frankrike har ett system med rådgivare som ger stöd och råd till producenter i olika frågor, vilket skulle kunna vara en förebild för Sverige. Representanter från målgruppen föreslår en utredning av ett nytt rådgivningssystem med samhällsnytta i fokus. Vidare förespråkas en omorganisering av kontrollsystemet för småskaliga verksamheter. De föreslår utredning av en modell där staten erbjuder gratis eller kraftigt subventionerade kontrolltjänster för mindre företag upp till en viss omsättningströskel. Dialog och lotsning från myndigheterna förespråkas i stället för strikta kontroller. Det finns en önskan om att ändra synsättet kring kontroller till att vara mer stöttande och anpassat efter verksamheternas behov.

5.3.2. Utökad svensk mathantverksutbildning

Representanter från målgruppen menar att det finns ett behov av kompetensutveckling inom olika områden inom livsmedelsproduktionen, särskilt när det gäller slakt, styckning, och charktillverkning. I nuläget finns det inget nationellt initiativ för att tillhandahålla utbildningar inom dessa områden utöver Eldrimners kurser. I Tyskland finns exempel på ett nationellt system med lärlingar, certifiering och diplom, vilket Sverige skulle kunna inspireras av. En utredning av en utökad mathantverksutbildning i Sverige, med fler certifieringar och möjligheter till att få stöd vid anställande av lärlingar eller liknande uppmannas av målgruppen.

5.3.3. Branschnätverk och kunskapsutbyte

Målgruppens småskalighet innefattar ett för många relativt ensamt arbete. Branschnätverk har belysts som ett sätt att mildra ensamheten och öka kunskapsutbytet. Goda exempel upplever att fysiska nätverksträffar är betydelsefulla. Således ges förslaget om att studera fördelarna med lokala branschnätverk där personer inom samma bransch, exempelvis bageri, får möjlighet att träffas och utbyta erfarenheter. Dessutom bör man analysera vilka organisationer som skulle kunna vara lämpliga värdar för sådana, exempelvis lokala matnätverk, Eldrimner eller hushållningssällskapet.

6. Slutsats

Syftet med uppdraget har varit att ge målgruppen - småskaliga mathantverks-, livsmedels- och måltidsturismföretag på svenska landsbygden - tillgång till befintliga studier och goda exempel för att främja ett hållbart företagande, samt peka på behov av ytterligare studier på ämnet.

Målgruppen är heterogen, med varierande plats- och branschspecifika förutsättningar, samtidigt som den delar vissa generella drag. I denna studie har vi identifierat centrala utmaningar och framgångsfaktorer applicerbara för stora delar av målgruppen.

Strukturella utmaningar berör ogynnsamma externa faktorer, såsom det makroekonomiska läget, låg kundkännedom, komplicerade regelverk, finansieringssvårigheter och ideologiska identitetskonflikter. Därutöver behöver målgruppen tackla landsbygdens avstånd och småskalighetens inlåsnings effekter.

Genom att relatera till den moderna livsmedelskonsumenten, bygga en entreprenörskapsanda, kapitalisera på det lokala, marknadsföra effektivt och kalkylera som en integrerad del av produkt- och tjänsteutvecklingen kan målgruppen stärka sina verksamheter. Dessa framgångsfaktorer resonerar väl med de goda exempel som presenteras, där livsstilsmotiverade entreprenörer visar på innovativa lösningar på logistik, modiga men försiktiga sätt att expandera och vikten av holistiska samarbeten. Entreprenörskapet kretsar kring att göra väl avvägda val och bejaka komplexiteten i att driva en småskalig livsmedelsverksamhet på landsbygden.

Trots ambitiösa anspråk vid att skapa en förståelse för målgruppens utmaningar och framgångsfaktorer kan det konstateras att många frågor kring hållbar lönsamhet kvarstår. Därmed är målgruppens, intressenters och forskningens förslag om vidare studier viktiga för att fortsätta utveckla kunskapen om dels utmaningarna, dels de mekanismer som driver framgångsfaktorerna.

Avslutningsvis kan vi konstatera att det saknas en teoretisk samsyn kring, och enhetlig definition av, begreppet hållbar lönsamhet. Begreppet är komplext och innefattar mer än att kontinuerligt gå med vinst, såsom rätten till skäliga arbetsvillkor, intressentpåverkan och klimatavtryck. Även inom praktiken råder delade meningar om vad hållbar lönsamhet innebär, vilket illustreras av de goda exemplens olika perspektiv. Det finns dock många insikter och lärdomar, både från forskningen och praktiken, kring hur man som företagare kan driva en hållbar verksamhet. Genom att integrera dessa kan småskaliga livsmedelsaktörer aktivt arbeta för en hållbar lönsamhet och (förhoppningsvis) stärka branschen nationellt.

7. Referenser

Arthur, I., Yamoah, F. (2019). Understanding the role of environmental quality attributes in food – related rural enterprise competitiveness. National Library of Medicine. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.06.093>

Barth, H., Zalkat, G. (2021). Refugee entrepreneurship in the agri-food industry: The Swedish experience. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.06.011>

Dalborg, C., Skoglund, W., von Friedrichs, Y., Ryan, A., Högberg, L., Junker, E., Rennemo, Ø. (2023). Craft breweries and local place development – Perspectives from a Scandinavian context. Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit. <https://doi.org/10.1177/02690942231199702>

Di-Clemente, E., Hernández-Mogollón, J., López-Guzmán, T. (2020). Culinary Tourism as An Effective Strategy for a Profitable Cooperation between Agriculture and Tourism. Social Sciences. <https://doi.org/10.3390/socsci9030025>

Eriksson, M., Pano, N., Ghosh, R. (2016). Food chain sustainability in Sweden – Value creation through research? Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics. ([researchgate.net](https://www.researchgate.net))

Eldrimner.com. Eldrimners krångellista. (eldrimner.com)

Freeman, E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press, Cambridge.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. The New York Times Magazine. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

Förenta nationernas hemsida. Beskrivning av hållbar utveckling. Tillgänglig online: Fast Facts - What is Sustainable Development? - United Nations Sustainable Development

Gruvaeus, A., Dahlin, J. (2021). Revitalization of Food in Sweden – A Closer Look at the REKO Network. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su131810471>

Halkier, H., James, L. (2022). Learning, adaptation and resilience: The rise and fall of local food networks in Denmark. Journal of Rural Studies. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.09.005>

Konkurrensverket. (2023). Hinder för konkurrens i dagligvaru- och grossistledet. (konkurrensverket.se)

Lindbergh, J., Schwartz, B. (2021). The paradox of being a food artisan entrepreneur: responding to conflicting institutional logics. Journal of Small Business and Enterprise Development. The paradox of being a food artisan entrepreneur: responding to conflicting institutional logics | Emerald Insight

Nordström, M., Thorell, H. (2023). Konjunkturinstitutets specialstudie. Livsmedelspriserna i Sverige: Har effekten av internationella prischocker blivit större? (konj.se)

Rauhut Kompaniets, O., Nilson, H. (2020). Wine tourism in Southern Sweden: Opportunities and challenges. Proceedings: The 2nd International Research Workshop on Wine Tourism: Challenges, Innovation and Futures.

Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene: humanity's compass in the 21st century. Environmental Change Institute, Oxford University, Oxford.
[https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(17)30028-1)

Rytkönen, P., Bonow, M., Girard, C., Tunón, H. (2018). Bringing the Consumer Back in – The Motives, Perceptions, and Values behind Consumers and Rural

Tourists' Decision to Buy Local and Localized Artisan Food – A Swedish Example. MDPI Agriculture. <https://doi.org/10.3390/agriculture8040058>

Rytkönen, P., Oghazi, P., Mostaghel, R. (2023). Food entrepreneurship and self-employment in an island context. British Food Journal. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2022-0537>

Rytkönen, P., Oghazi, P. (2022). Bringing innovation back in – strategies and driving forces behind entrepreneurial responses in small-scale rural industries in Sweden. British Food Journal. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2021-0587>

Rytkönen, P., Tunon, H. (2020). Summer Farmers, Diversification and Rural Tourism- Challenges and Opportunities in the Wake of the Entrepreneurial Turn in Swedish Policies (1991-2019). Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su12125217>

Schmudde, U., Sörensson, A. (2020). Tourism Development in Rural Areas in Sweden – In the Shadow of a Well-Established Destination. Athens Journal of Tourism. <https://doi.org/10.30958/ajt.7-1-4>

Sjölander-Lindqvist, A., Skoglund, W. (2019). Craft beer – building social terroir through connecting people, place and business. Journal of Place Management and Development. <https://doi.org/10.1108/JPMD-01-2019-0001>

Skoglund, W., Selander, J. (2020). The Swedish alcohol monopoly: A bottleneck for microbrewers in Sweden? Cogent Social Sciences. <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1953769>

Skoglund, W. (2019). Microbreweries and finance in the rural north of Sweden – a case study of funding and bootstrapping in the craft beer sector. Research in Hospitality Management. <https://doi.org/10.1080/22243534.2019.1653607>

Statistiska centralbyrån. (2023). Stigande räntor kyler av bolånemarknaden. Sveriges ekonomi – Statistiskt perspektiv, nummer 3. (scb.se)

Svenska Akademiens Ordlista. Definition av ordet hållbar. Tillgänglig online: hållbar | SAOL | svenska.se

Svenska Akademiens Ordlista. Definition av ordet lönsam. Tillgänglig online: lönsam | SAOL | svenska.se

Svenskt ekonomilexikon. Definition av lönsamhet. Tillgänglig online: Definition av Lönsamhet (ekolex.se)

Sveriges Riksbank. (2023). Redogörelse för penningpolitiken 2023. (riksbank.se)

Tieu, A. (2023). Around the world in seven carts: how people shop for groceries internationally. The Guardian. (theguardian.com)

Tuitjer, G., Küpper, P. (2020). How Knowledge-Based Local and Global Networks Foster Innovations in Rural Areas. Journal of Innovation Economics and Management. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0068>

Vanhonacker, F., Lengard, V., Hersleth, M., Verbeke, W. (2010). Profiling European traditional food consumers. British Food Journal. <https://doi.org/10.1108/00070701011067479>

Visit Sweden. (2023). Svensk måltidsturism 2023 – trendrapport. Svensk måltidsturism 2023 trendrapport

Yachin, J. Ioannides, D. (2019). "Making do" in rural tourism: the resourcing behaviour of tourism micro-firms. Journal of Sustainable Tourism. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1715993>

Östrup Backe, J. (2020). Enacting "the local" in culinary tourism: A study of culinary actors and their practices. [Doctoral Thesis (monograph), Department of Service Studies]. Lund University.

8. Appendix: Intervjudetaljer

Intervjuade branschexperter

1. Verksamhetschef vid Eldrimner
2. Branschansvarig för mejeri vid Eldrimner
3. Branschansvarig för bageri vid Eldrimner
4. Branschansvariga för bär-, frukt- och grönt vid Eldrimner
5. Branschansvarig för charkuteri vid Eldrimner
6. Branschansvarig för lokal mat och dryck vid Lantbrukarnas riksförbund
7. Public affairs vid Visit Sweden
8. Verkställande direktör vid Jämtland Härjedalen turism
9. Universitetslektor vid Lunds universitet
10. Universitetslektor och docent vid Stockholms universitet
11. Universitetslektor och docent vid Södertörns högskola
12. Universitetslektor vid Mittuniversitetet
13. Fransk ystningsexpert

Frågor till branschexperter

1. Vill du berätta lite om din bakgrund, din organisation och ditt arbete?
2. Vilka är de största utmaningarna för landsbygdsföretag som jobbar med måltidsturism/mathantverk/småskalig livsmedelsförädling att uppnå en hållbar lönsamhet enligt dig?
3. Vilka är de största framgångsfaktorerna för landsbygdsföretag som jobbar med måltidsturism/mathantverk/småskalig livsmedelsförädling att uppnå hållbar lönsamhet enligt dig?
4. Vad skulle du klassa som ett gott exempel på hållbar lönsamhet?
5. Har ni några tips på andra aktörer som ni tycker att vi borde kontakta?
6. Något du skulle vilja lägga till?
7. Något vi bör ta med oss i vårt fortsatta arbete?

Frågor till goda exempel

1. Vill du berätta lite om din bakgrund, din organisation och ditt arbete?
2. Vad är ert mål med verksamheten?
3. Har ni en ambition om att växa för att bli större? Varför?
4. Hur relaterar ni till begreppet lönsamhet? Vad är lönsamhet för er?
5. Vad är er syn på hållbarhet?
6. Hur jobbar ni med hållbarhet?
7. Vad skulle ni klassa som era framgångsfaktorer? (Vad skulle ni säga att ni gör bra i er verksamhet?)
8. Vad har varit era största utmaningar hittills?
9. Får ni något stöd i er verksamhet? Av vilka? Hur uppskattar ni det?
10. Vad för sorts stöd skulle ni uppskatta som ni inte får idag?
11. Vilka tre rekommendationer skulle du ge till någon som är i samma position idag som du var för fem år sedan eller när du började?
12. Något du skulle vilja lägga till eller vill att vi tar med oss framåt?



Jordbruksverket

551 82 Jönköping

Tfn 0771-223 223 (vx)

E-post: jordbruksverket@jordbruksverket.se

www.jordbruksverket.se

ISSN 1102-3007 • RA24:8