



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Med fötterna i jorden

- värdeskapande hos ekolantbrukare med gårdsbutiker



Malin Andersson, Susanna Andersson & Sara Bergman

Handledare:

Johan Hultman

Stefan Gössling

Kandidatuppsats

Vt 2008

Sammanfattning

Utvecklingen inom livsmedelsbranschen har präglats av samhällets industrialisering och globalisering de senaste decennierna. Det gäller även de producenter som förser livsmedelsbranschen med varor. Jordbrukets förändrade villkor har medfört att en del småskaliga bönder valt att erbjuda tjänster kring sin kärnprodukt. Globaliseringen har också medfört ett antal miljöproblem som några av dessa tjänstefierade bönder bidrar till att motverka, genom att uppfylla ett av regeringens uppsatta miljömål om att producera ekologiska varor. Tjänsterna dessa entreprenörer tillhandahåller innebär att ekologiska och närproducerade varor erbjuds i en gårdsbutik.

Då erbjudandet av tjänster i litteraturen kommit att handla mycket om värdeskapande som fokuserar på kundrelationer fann vi ett intresse i att undersöka hur värde istället skapas *inne* i ett företag, som valt att bidra till hållbar utveckling som de svenska miljömålen också syftar till. Med intervjuer och granskning av hemsidor hos fem ekologiska gårdsbutiker har deras syn på värde och värdeskapande undersökts. Studien visar att det finns liknande värden som skapas i alla gårdsbutikers verksamheter. Slutsatserna visar också att det värdeskapande som är centralt inom tjänsteforskningen skapas hos alla gårdsbutiker i en självklar mening. Det har dessutom visat sig att dessa entreprenörer skapar en rad andra, för dem mycket viktiga, värden. Dessa värden är sociala värden, ansvarstagande, miljöengagemang och naturintresse.

Vi vill rikta våra tack till handledarna & alla fantastiska ekolantbrukare som vi fått träffa!

Malin, Susanna & Sara

Innehållsförteckning

1. VÄRLDENS FÖRÄNDRING	4
1.1 Centrala begrepp	5
2. METOD	6
2.1 Urval	6
2.2 Avgränsningar	7
2.3 Intervjuförfrågan	7
2.4 Intervjuguide	7
2.5 Intervjusituation	8
2.6 Inspelning & transkribering	9
2.7 Analys av material	9
3. VÄRDESKAPANDE I LITTERATUREN	11
3.1 Värdeskapande relationer	13
3.2 Värdeskapande & kvalitet	14
3.3 Värde & produktivitet	15
3.4 Värde & entreprenörskap	15
4. EKOENTREPRENÖRER	18
4.1 Nå ut till grannar & vänner	19
4.2 En Kollaps-kalops!	20
4.3 Osten smakar klöver	22
4.4 Har här blivit ägg så vi klarar oss?	24
4.5 Kaffegök en sketen tisdag	27
4.6 Omtanke om hela planeten	28
4.7 Bara Conny får sin lön	30
4.8 Med passion för djur & natur	32
4.9 Färskpotatis i februari?	33
5. VIDA VÄRDEN	35
5.1 Relationer	35
5.1.1 Att skapa relationer	35
5.1.2 Förväntningar i relationer	36
5.2 Kvalitet	37
5.3 Produktivitet & expansion	38
5.4 Vida värden	38
5.4.1 Sociala värden & frihet	38
5.4.2 Miljöhänsyn	39
5.4.3 Djur & natur	39
5.4.4 Kunskap	39
5.4.5 Ansvar	40
6. SLUTSATSER & DISKUSSION	41

1. Världens förändring

” Jag skulle inte vilja vara bonde om det skulle behövas vara på ett annat sätt...som håller på att ta slut på jorden. På jordens resurser....för bönder jobbar med jorden. Och bönder de hanterar naturen på något sätt. De som sitter i traktorn de har ju inte ens fötterna i jorden... De har ju ingen kontakt med jorden. Då är hela drömmen borta. Alla de här värdena.... är borta då.”

Daniel, ekolantbrukare, Grönland 864

Utvecklingen inom det svenska jordbruket har genomgått en stor förändring de senaste decennierna. Lantbruket har industrialiserats, med hög specialisering och stora investeringar som följd. Beroendet av yttre näringstillförsel har ökat och arbetet som tidigare gjordes manuellt har istället tagits över av elektronik och annan teknologi.¹

För att småskaliga lantbruk skall överleva denna utveckling har allt fler behövt tjänstefiera sin verksamhet, vilket bland annat har tagit sig uttryck i ett ökat antal gårdsbutiker.² En verksamhet med kundmöten kräver att företagaren antar strategier som har ett serviceperspektiv där relationer, kvalitet och produktivitet bör vara betydelsefullt.³ Inom tjänsteforskningsfältet service management, som handlar om styrning i serviceverksamheter, har det centrala begreppet värdeskapande i hög grad fokuserat på just kundmöten och kunders upplevda värde.⁴

Allt fler forskningsresultat visar hur företag påverkar miljön på olika sätt och ett större ansvar utkrävs idag på att företagare ska minska sin miljöpåverkan.⁵ Hållbar utveckling har därmed blivit ett eftersträvanvärt värde för många företag,⁶ vilket även syns i den svenska regeringens intentioner om att främja ekologisk produktion.⁷

¹ Normann, R. 2000, s. 17

² Ibid., s.17

³ McElwee, G. & Anderson, A. & Vesala, K. 2006, s. 65

⁴ Payne, A. & Holt S, 2001.

⁵ www.svensktnaringsliv.se, Smith, N. Craig. 2005.

⁶ Crane, A. & Matten, D. 2004, s. 17, 21

⁷ www.miljomal.nu

Jordbrukare som valt att erbjuda egenproducerade ekologiska varor i en gårdsbutik kan också ses som tjänsteentreprenörer eftersom de genom sin tjänst valt att gå emot den rådande utvecklingen inom jordbruket.⁸ Då tjänsteforskningen har ägnat mycket utrymme åt kundens upplevda värde finns det anledning att istället undersöka hur ett tjänsteföretag, med ett hållbarhetsperspektiv, ser på sitt eget värdeskapande.

Syftet med vår kandidatuppsats är således att ta reda på hur småskaliga jordbruksentreprenörer, som arbetar med ett tjänsteerbjudande utifrån ett hållbarhetsperspektiv, ser på sitt värdeskapande. Resultatet från vår undersökning hoppas vi ska ge indikationer på hur forskning på området värdeskapande inom service managementfältet kan utvecklas. Syftet har bidragit till följande frågeställningar:

På vilka sätt gestaltar ekologiska lantbrukare med egna gårdsbutiker värdeskapande utifrån ett service managementperspektiv?

Hur resonerar dessa entreprenörer kring värde och värdeskapande?

1.1 Centrala begrepp

Uppsatsen bygger på frågan om hur ekologiska lantbrukare med gårdsbutik ser på värde och värdeskapande. Inom service management handlar *värdeskapande* främst om relationer där kund och leverantör skapar ett värde i en gemensam process. Ofta jämföras värde för företaget med ekonomiskt värde.⁹ Vi använder begreppet *värde* i en mer vidsträckt bemärkelse där vi inte begränsar oss till en ekonomisk betydelse.

Begreppet *entreprenör* refererar till en person som är aktiv och har ledaregenskaper, samtidigt som denne är innovativ och kan ifrågasätta den rådande ordningen.¹⁰ En entreprenör är därför någon som har ett starkt engagemang och är beredd att gå emot normen för något han tror på. Vi menar att ekologiska lantbrukare som har startat en gårdsbutik kan ses som entreprenörer inom det svenska jordbruket.

⁸ Johannisson, B. 2005, s. 21

⁹ Payne, A. & Holt, S. 2001, s. 160; Payne, A & Frow, P. 2005, s. 171

¹⁰ Landström, H. 2000, s. 22; McElwee G; Anderson A.; Vesala K. 2006, s. 65; Johannisson, B. 2005, s. 91

2. Metod

Syftet med vår uppsats är att få en bild av föreställningar om olika värden och synsätt som finns bland ekologiska lantbrukare. Vi har använt oss av intervju som främsta metodval, men har även gjort granskningar av hemsidor. Intervjuer kan ge en nyanserad och djupgående bild av ett ämne eftersom intervjupersonerna har möjlighet att uttrycka sig fritt och samtalet växer fram mellan intervjuare och respondent. Detta menar Kvale är en fördel med intervju som metod.¹¹ Den kvalitativa forskningen betonar intervjupersoners synsätt och egna uppfattningar, här speglas intervjupersonens ståndpunkter snarare än forskarens intressen.¹² Vi har använt semistrukturerade intervjuer som metod. En semistrukturerad intervju kan få fram nyanser och underliggande värderingar som är svårt att få fram i till exempel en enkätundersökning. Intervjuaren kan i intervjusituationen ställa öppna frågor utan fasta svarsalternativ, vilket ger respondenten möjlighet att nyansera sina svar.¹³ Detta kommer att gå in på mer i avsnittet 1.2.5, om intervjusituationen.

Vi har valt att granska företagens hemsidor för att få en djupare syn på hur företagets serviceerbjudande ser ut och hur de kommunicerar sitt värdeskapande där. Vi betraktar hemsidorna som ett servicemöte och har studerat dessa efter ett utarbetat schema.¹⁴ Syftet var att reda ut vad bilder och text på hemsidan säger om värdeskapande med tanke på kundrelationer, kvalitet, lönsamhet, samt eventuella ytterligare värden som vi skulle kunna utläsa. I insamlingen har vi valt att i första hand utgå från gårdsbutikens specifika del av hemsidan och därefter tittat på andra delar av hemsidan. Vi har därefter gjort en samlad analys av intervjuanalysen och vår granskning av företagens hemsidor.

2.1 Urval

Urvalet ansåg vi skulle uppfylla kriterierna entreprenörskap, ekologi samt kundkontakt och service genom en försäljningskanal. Det blev således naturligt att söka efter ekologiska gårdsbutiker. Genom att använda sökfunktioner på Internet sökte vi upp ekologiska

¹¹ Kvale, S. 1997, s. 13

¹² Bryman, A. 2001, s. 300

¹³ Kvale, S. 1997, s. 13

¹⁴ Se bilaga 2. Underlag för granskning av gårdsbutikernas hemsidor.

gårdsbutiker¹⁵ inom en dagsturs avstånd, då vi fann det rimligt att avsätta den tiden per intervju. Vi valde sedan ut potentiella respondenter efter kriteriet ekologiska gårdsbutiker. Detta resulterade i fem ekologiska gårdsbutiker som vi intervjuat.

2.2 Avgränsningar

I undersökningen har vi valt att undersöka företagets värdeskapande. En avgränsning i den här uppsatsen är därför att vi fokuserar på *värdeskapande utifrån företagets perspektiv*, men att vi inte här kommer att beröra kundens upplevelser av dessa företags värdeskapande och inte heller kundens värdeskapande process.

Med *ekologiska gårdsbutiker* menar vi de gårdsbutiker som profilerar sig som ekologiska. I dag finns det ett flertal certifieringar för ekologiska produkter. Då vår undersökning fokuserar på värdeskapande och inte huruvida dessa gårdsbutiker är certifierat ekologiska, är det mindre relevant för oss att avgöra graden av ekologi hos dem.

2.3 Intervjuförfrågan

Vi började med att skicka ett mail till företag som uppfyllde det urval vi gjort. I mailet presenterade vi oss och vår utbildning, beskrev vårt uppsatsämne samt förklarade att intervjun skulle ta cirka en timme. Därefter frågade vi om vi fick besöka deras verksamhet och göra en intervju på plats. Ett par av de förfrågade svarade via mail och några av de andra ringde vi upp för att få ett svar. Vi bokade slutligen in tid för intervju med de fem olika företag som vi kontaktat och hade därmed inget bortfall.

2.4 Intervjuguide

Intervjuerna har varit semistrukturerade, där vi förberett en intervjuguide efter olika teman som vi bedömt passande för ämnet.¹⁶ Strukturen med våra olika teman var tänkt att underlätta analysen och jämförelserna eftersom vi valde att intervjua ett flertal gårdsbutiker. Intervjuguiden börjar med frågan vad värde är för dem, vilket är ett abstrakt begrepp som kan tolkas på flera sätt. Därför valde vi att förtydliga värdebegreppet genom att i efterföljande frågor definiera teman med olika värden. Exempelvis ställde vi frågor om respondenternas synsätt på värde, kundrelationer, kvalitet och ekonomisk lönsamhet.

Bryman menar att det är viktigt att på förhand fundera över hur man ska ställa frågor för att kunna besvara sina forskningsfrågor, men att man bör akta sig för att ställa alltför

¹⁵ www.ekolantbruk.se, www.lantmat.se

¹⁶ Se bilaga 1, Intervjuguide

specifika frågor, då de kan hindra alternativa idéer och synsätt.¹⁷ Vid utformandet av vår intervjuguide var vi således medvetna om att inte ställa ledande frågor. Vårt arbetssätt lämnade dörren öppen för vad respondenterna berättade, snarare än att utgå från en färdig modell som vi hämtat från teorin.¹⁸ Vi introducerade det första temat för respondenterna och därefter ställde vi följdfrågor för att få respondenterna att klargöra de olika aspekterna av sina berättelser.¹⁹

2.5 Intervjusituation

Vi besökte respondenterna i sin arbetsmiljö då vi ansåg att detta skulle skapa trygghet för dem och i sin tur ge mer avslappnade svar. Det var även för att vi ville se dem i deras vardagliga miljö, samt att ta så lite som möjligt av deras tid i anspråk. Vid intervjutillfällena visades vi runt på gården. Sedan genomförde vi intervjun där vi ställde frågor utifrån den intervjuguide som vi utarbetat. Vi lät respondenten tala relativt fritt kring teman som vi ställt upp men styrde i vissa fall respondenten till att svara på mer specifika frågor. Under intervjuerna var det en av oss som hade huvudansvar för att ställa frågor, men de andra hjälpte till med att ställa följdfrågor för att förtydliga vissa frågeställningar och svar.

Kaijser & Öhlander menar att intervjun i hög grad är en social situation där intervjuare och respondent intar olika roller och intervjun kan avlöpa på olika sätt²⁰, vilket de också gjorde. En del av respondenterna pratade fritt, medan andra krävde mer ingående frågor för att få specifika svar. Våra tidigare erfarenheter från intervjusituationer är att det är lätt att svaren stannar vid beskrivningar om *hur* en företeelse går till. Eftersom det centrala i vår intervju skulle vara värdeskapande var det av stor vikt att vi fick svar på *varför* något gjorts för att säkerställa själva värdet i en företeelse. Efter intervjuerna småpratade vi fritt kring ämnen som miljö, etik och ansvar innan vi tackade för oss.

¹⁷ Bryman, A. 2001, s. 304-305

¹⁸ Kvale, S, 1997, s. 11-12

¹⁹ Ibid., s. 33

²⁰ Kaijser, L. & Öhlander, M. 1999, Etnologiskt fältarbete s. 60

2.6 Inspelning & transkribering

Vi spelade in samtliga intervjuer med hjälp av inspelningsfunktionen på våra mobiltelefoner. Vi valde att spela in intervjuerna då det har många fördelar. En inspelad intervju är lätt att spola tillbaka, vilket behövdes vid vissa tillfällen, exempelvis när vi inte hörde vad respondenterna sa eller om det fanns en risk för misstolkning av deras svar. Att spela in intervjuerna gjorde att vi inte distraherade respondenterna med att anteckna. Inspelning underlättade dessutom att göra en noggrann analys, gav möjlighet för andra att granska vårt material, samt gav fördelen att det insamlade materialet kan användas flera gånger utifrån andra teser.²¹

Vi bestämde på förhand att vara restriktiva med intervjutiden, dels av respekt för dessa entreprenörers arbete och dels för att vara effektiva i vårt materialinsamlande och vidare arbete, som även Bryman anser är viktigt.²² Därför har varje intervju tagit från femtio minuter till lite över en timme. Transkribering av intervjuerna skedde så fort som möjligt efter intervjun, då vi var väl medvetna om den tid som detta kräver.

Varje respondent fick frågan om vi fick lov att spela in intervjun samt om vi fick nämna dem vid namn i uppsatsen, vilket tilläts i samtliga fall. Vi berättade också att vi kommer att delge de intervjuade vår studie.

2.7 Analys av material

För att inte vara bundna vid de värden som vi från början fokuserat på, var vi öppna för att andra värden kunde växa fram. När arbetet med att sortera svaren i avsnitt som fokuserade på valda värden var färdigt, satte vi oss ner och gick igenom varje värde för sig. Vi valde att spara de citat som hade en representativ kvalitet och hög läsbarhet. Många av de citat vi har i texten är långa men nödvändiga eftersom de oerhört tydligt exemplifierar hur respondenterna ser på värde i olika sammanhang. De citat som inte klipptes in, skrevs med stor försiktighet om i kortare meningar. Vi är dock medvetna om risken för en viss misstolkning och påverkan på svaret efter en omformulering av respondenternas svar.

När vi granskade budskapet på företagens hemsidor använde vi oss av en guide som liknade den vi använde vid intervjun. Denna guide hjälpte oss att finna olika värden och hur de tog sig uttryck via hemsidan.

²¹ Bryman, A. 2001, s. 310

²² Ibid., s. 311

Vi menar att det vore omöjligt att undersöka och fånga nyanserna i företagens värdeskapande med en kvantitativ metod. För att minimera subjektiviteten har vi dock strävat efter att inte ställa ledande frågor, att analysera metodiskt, att dra försiktiga slutsatser och att redovisa så mycket som möjligt av hur vi har gått tillväga.²³

Disposition

Denna uppsats tar sin utgångspunkt i en diskussion kring hur värdeskapande har beskrivits i den vetenskapliga litteraturen. Den teoretiska delen inleds med ett kapitel om relationer för att skapa värde. En diskussion kring kvalitet redovisas i samma kapitel, där även produktivitet beskrivs. Teoriavsnittet avslutas med en redovisning av vad som skrivits om värdeskapande och entreprenörskap, då vår uppsats fokuserar på entreprenörer som har en gårdsbutik inom ekolantbruk.

Den avhandlande delen inleds med en presentation av de gårdsbutiker som vi har använt oss av i vår undersökning och fortsätter därefter med ett längre avsnitt som redovisar relationer, kvalitet, produktivitet samt en rad andra värden hos entreprenörerna. I den sista delen av uppsatsen analyserar vi respondenternas svar utifrån tidigare teman så som relationer, kvalitet, produktivitet samt ytterligare värden och vi ägnar oss avslutningsvis åt slutsatser och diskussion.

²³ Bryman, A. 2001, s. 271

3. Värdeskapande i litteraturen

“Behind every economic transaction are people making choices, acting on their values, giving one thing high priority, another one low.”²⁴

John Elkington

Elkington påstår att en förändring av människans syn på värde är nödvändig för att vårt samhälle ska bli mer hållbart.²⁵ Han utmanar traditionell företagsekonomisk teori när han menar att vissa företag kommer att gå under om de enbart bygger sin verksamhet på ekonomisk effektivitet och uppskattande av ekonomiska värden. Enligt honom är en av de främsta uppgifterna för ett företag är att möta etiska och sociala värden.²⁶

Ledning av tjänsteföretag blev ett teoretiskt fält i mitten av sjuttioalet, framför allt i Skandinavien, Frankrike och USA. Då växte begreppet service management fram i samband med att samhället gått från mer produktionsinriktade affärsverksamheter till en ny era av mer krävande kunder. Normann framhäver kundrelationernas roll för ekonomisk avkastning och menar att en analys av ett företag bör börja vid mötet med kunden och att denna relation är central. Om fabriken tidigare utgjorde företagets avgörande potential är det nu kundrelationen. Ett företags viktigaste strömningar går, enligt service management, inte längre från företaget och utåt utan snarare från kunden och in mot företaget. Normann fastslår att företagarens roll nu ytterligare förändras, från att vara en relationsskapare till att bli en värdeskapande organisatör i det nya affärslandskapet.²⁷

En översikt av vad som skrivits om värde visar att begreppet har hanterats ur flera perspektiv. De flesta finns inom det ekonomiska teorifältet.²⁸ Begreppet värdeskapande är centralt inom service management²⁹ och värde återkommer ofta inom denna typ av litteratur. Grönroos & Ravald menar att det inte finns någon klar definition av värdebegreppet.³⁰ De ser en risk i att det används utan förståelse för vad värde egentligen

²⁴ Elkington, J. 1997, s. 140

²⁵ Ibid., s. 127

²⁶ Ibid., s. 129

²⁷ Normann, R. 2001, s. 32

²⁸ Payne, A. & Holt, S. 2001, s.160

²⁹ Normann, R. 2000, s.15

³⁰ Grönroos, C & Ravald, A. 1996, s. 3

är.³¹ Grönroos talar främst om kundvärde och serviceproduktivitet när han använder värdebegreppet.³² Normann väljer att lägga tyngdpunkt på ekonomiskt värde i sin värdedefinition, trots att han säger sig vara medveten om att det finns andra, såsom sociala värden.³³

Traditionellt i det industrialiserade samhället har den tillverkade produkten haft ett inneboende egenvärde i sig, men under senare år har utvecklingen gått mot att produkten tillförs ett värde först när kunden tillägnar sig produkten.³⁴ Med hjälp av begreppet *värdekedjan* utläses hur samspelet mellan företagets utbud och kundens efterfrågan skapar värde, där värde adderas till produkten i varje led från produktion till konsumtion.³⁵ Normann menar dock att värdekedjan inte längre fyller den funktion den tidigare gjort, då samhället alltmer kommit att inriktas på tjänsteproduktion. Han anser att värde uppstår i en process där olika aktörer kring processen bidrar till värdeskapandet.³⁶

Payne, Storbacka & Frow föreslår att mer forskning borde ägnas åt hur kunden skapar värde tillsammans med företaget, eftersom värdeskapande börjar först när företaget har förstått kundens värdeskapande process.³⁷ Normann hävdar dock att företag som verkar i en mindre komplicerad miljö, med ett starkt koncept tvingar sitt synsätt på omgivningen. De anpassar sig inte efter sin omgivning utan formar själva sitt värdeskapande av egen kraft. Han menar att det i dessa fall framträder värderingar som en infrastruktur för värdeskapande, där det finns ett starkt inbördes samband mellan värderingar och värde.³⁸

Payne & Holt hävdar att litteraturen kring värdeskapande inte tagit hänsyn till den miljö företaget verkar i och att värdediskursen hittills har ägnat för lite uppmärksamhet åt att det finns andra nyckelintressenter i värdeskapade än just kunden.³⁹ De argumenterar för ett ramverk som inkluderar kund, anställda och andra intressenter kring en process, liksom Normann. De menar också att det saknas litteratur kring det värde som företaget skapar, vid sidan av det värde som kunden bidrar med. De konstaterar att begreppet värde har ett större omfång än vad det haft i litteraturen.⁴⁰

³¹ Grönroos, C & Ravald, A. 1996, s. 1

³² Grönroos, C. 2002, s. 229

³³ Normann, R. 2000, s.23

³⁴ Normann, R & Ramirez, R. 1993, s. 1

³⁵ Porter, M. E. 2001, s.75

³⁶ Normann, R. 2002, s. 94

³⁷ Payne, A. & Storbacka, K. & Frow, P. 2007 s. 85

³⁸ Normann, R. 2000, s. 113

³⁹ Payne, A & Holt, S. 2001, s. 177

⁴⁰ Ibid., s. 176

När vi vänder blicken utanför service managementdiskursen och ser på hur värde och värdeskapande definierats inom andra områden, finner vi värden som sträcker sig bortom serviceproduktivitet.

Payne & Holt antyder något liknande i sin artikel, där de anser att det finns indikationer på att värdebegreppet går att vidga utöver vad som allmänt sagts om begreppet i litteraturen. De menar, liksom Normann och hela det intressenteoretiska fältet, att intressenter utöver kunden är med och bidrar till värdeskapande.⁴¹ Intressenteorin går ut på att beakta och förklara förhållanden mellan nyckelaktörer kring ett företag och den framhåller bland annat samhället som en av flera intressenter.⁴²

3.1 Värdeskapande relationer

Grönroos hävdar att en relation uppstår först då kunden bestämmer att det är en relation.⁴³ Han menar även att värde inte finns inneboende i en produkt och värde kan således inte tillverkas i en fabrik. Värde skapas först i relationen mellan kunden och leverantören och växer fram i det samspelet.⁴⁴ Grönroos & Ravald skriver således att det är kundens upplevelse av värde som är centralt inom den alltmer populära diskursen värdeskapande.⁴⁵ Lovelock & Wirtz menar att service management i grund och botten handlar om relationer och att mötet mellan tjänsteleverantör och kund bör bidra till detta.⁴⁶

För att skapa en relation är relationsperspektivet i marknadsföringen viktig och kräver att hela företaget genomsyras av detta tankesätt.⁴⁷ När företaget och kunden skapar en relation har så kallad word-of-mouth-kommunikation en stor effekt, då kunden sprider sina tankar om företaget till andra.⁴⁸ Ett avgörande sätt att skapa värde är genom att kommunicera, menar Lovelock och Wirtz. En av de allra mest trovärdiga formerna av marknadskommunikation är därför enligt dem, liksom Grönroos säger, word-of-mouth kommunikation, eftersom den bygger på rekommendationer från andra kunder.⁴⁹

När vi tittar närmre på relationsperspektivet inom service management finner vi att när relationen väl har skapats bör företaget tillgodose och helst överträffa kundens förväntningar samt hitta en bra lösning på dennes problem. Grönroos menar att kunden i en

⁴¹ Payne, A. & Holt, S. 2001, s. 177

⁴² Crane, A. & Matten, D. 2007, s.23

⁴³ Grönroos, R. 2002, s. 46

⁴⁴ Ibid., s.36

⁴⁵ Grönroos, R. & Ravald, R. 1996, s.1, 36

⁴⁶ Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007, s.469; Grönroos, C. 2002, s. 19

⁴⁷ Grönroos, C. 2002, s. 53

⁴⁸ Ibid., s. 296

⁴⁹ Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007 s. 172, 489

relation skall känna förtroende och kunna lita på att leverantören fortsätter att leverera vad kunden kommer att behöva. Dessutom ska kunden kunna lita på att leverantören kommer att agera som förväntat.⁵⁰ Det är också viktigt att tjänsteleverantörer ser till att tjänsteerbjudandet tillgodoser alla kunders förväntningar.⁵¹ Normann har ett något utvidgat resonemang angående förväntningar. Han hävdar att "kunden alltid har rätt" i själva verket är fel, eftersom kunder ofta kan vara oersonliga, inte vet vad de behöver och till och med inte alltid vet vad som är bäst för dem. Hans lösning är att företaget bör lyssna på, tolka och hantera kunders förväntningar.⁵²

3.2 Värdeskapande & kvalitet

Inom värdeskapande i service managementlitteraturen används ofta begreppet kvalitet, som ett sätt att skapa värde. Grönroos menar att servicekvalitet har två dimensioner. Den tekniska dimensionen anger vad som erbjuds av företaget och den funktionella anger hur den upplevs av kunden. Kvalitet är enligt författaren en kombination av dessa dimensioner men hävdar ändå att det enda som egentligen räknas när det gäller kvalitet är hur kunden upplever den.⁵³ Vi har i den här uppsatsen som vi tidigare nämnt valt att koncentrera oss på att undersöka hur gårdsbutiker själva ser på sitt värdeskapande och därför undersökt hur de ser på kvalitet. När vi tittat på värdeskapande ur företagarnas perspektiv är således, ur Grönroos perspektiv, det som han kallar för den tekniska kvaliteten vad vi kommer att ägna det här avsnittet åt.

Ordet kvalitet betyder olika för olika människor, vilket flera författare reflekterar över.⁵⁴ De menar att begreppet kvalitet därför är svårt att definiera och att varor och tjänster produceras med olika typer av kvalitet.⁵⁵ I service managementlitteraturen finns det ett antal särskilda kriterier för god upplevd tjänstekvalitet, vilka kan användas som ledningsprinciper i tjänsteverksamheter.⁵⁶ Några av dessa kvalitetskriterier är trovärdighet, tillgänglighet och tillförlitlighet. Trovärdighet är att kunden ska veta att företaget alltid handlar med kundens bästa för ögonen. Tillgänglighet, innebär att företaget ska vara lättillgängliga, flexibla och anpassa sig efter kunders behov. Ett tredje kriterium är företagets tillförlitlighet där kunden ska kunna lita på att företaget infriar deras

⁵⁰ Grönroos, C. 2002, s. 50

⁵¹ Ibid., s. 105

⁵² Normann, R, 2000, s.76

⁵³ Grönroos, C. 2002, s. 75

⁵⁴ Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007, s. 418; Normann, R. 2000, s.77

⁵⁵ Dobers, P. & Wolff, R. 1997, s. 96; Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007, s 418

⁵⁶ Grönroos, C. 2002, s. 94

förväntningar, att företaget ger valuta för pengarna och att företaget har värderingar som kunderna kan ansluta sig till.⁵⁷

Strannegård menar att kvalitet kan mätas i en produkt som i de olika leden i skapandet av produkten har olika påverkan på den yttre miljön, samhället och människors hälsa.⁵⁸ Han menar liksom de andra författarna att det inte finns en allmängiltig förklaring till kvalitetsbegreppet. Han illustrerar dock kvalitet med ett exempel; företagen som med miljöhänsyn reducerar sitt avfall och maximerar sitt resursutnyttjande.⁵⁹

3.3 Värde & produktivitet

Relationer och kvalitet är verktyg för att skapa serviceproduktivitet och ett ekonomiskt värde med ett långtidsperspektiv,⁶⁰ där Grönroos säger att ett relationsperspektiv bör leda till växande affärer mellan båda parter.⁶¹ Termen produktivitet definieras av Grönroos som effektivitet i arbetet med att omvandla resursinsatser för en tjänst eller tillverkning till kundvärde och ekonomiskt resultat.⁶² Då vi i det här arbetet valt att endast undersöka värdeskapande utifrån företagets perspektiv och frångått kundvärdet, betyder det för vår uppsats att tjänsteproduktivitet är lika med ekonomiskt resultat.

Storbacka, Strandvik och Grönroos hävdar också att det finns en länk mellan servicekvalitet och lönsamhet. Där handlar det inte enbart om att skapa goda kundrelationer, utan meningen med relationerna är att behålla och underhålla dem så att de ska bli lönsamma för företaget.⁶³ Lovelock & Wirtz poängterar också vikten av värde, kvalitet och produktivitet i företagets strävan efter lönsamhet och överlevnad på marknaden.⁶⁴ De menar att en nyckelfaktor för serviceproduktivitet är hur kostnadseffektivt sättet att leverera servicekvalitet är.

3.4 Värde & entreprenörskap

Företagarens roll har förändrats och det nya affärslandskapet kräver en slags värdeorganisatör.⁶⁵ Normann menar också att en av de arketyper som kännetecknar det nya

⁵⁷ Grönroos, C. 2002, s. 94

⁵⁸ Dobers, P & Wolff, R. 1997, s. 97

⁵⁹ Ibid., s. 94-95

⁶⁰ Grönroos, C. 2002, s. 242

⁶¹ Ibid., s. 50-52; Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007, s. 359

⁶² Ibid., s. 229

⁶³ Storbacka, K. & Strandvik, T. & Grönroos, C. 1994.

⁶⁴ Lovelock, C. & Wirz, J. 2007, s. 441

⁶⁵ Normann, R. 2001, s. 32

affärslandskapet är just små entreprenörer med olika nischade verksamheter.⁶⁶ En del småskaliga lantbrukare har utöver att skapa värde med sin kärnprodukt valt att tjänstefiera sig.⁶⁷ Eftersom vi valt att titta på värdeskapande hos gårdsbutiker är det relevant att se över vad som skrivits om entreprenörer och värdeskapande, då lantbrukare som valt att öppna gårdsbutik kan ses som entreprenörer. Samhället behöver utveckla både mindre och större företag, såväl gamla som nya, för att de skall kunna överleva i en värld som blir alltmer svåröversäglig.⁶⁸

Entreprenörskap ses av en del forskare som en värdeskapande aktivitet, där sociala och individuella värden såsom förhållanden och familjeband kan skapas.⁶⁹ En entreprenör och en företagare kräver i allmänhet skilda kunskaper. En företagare i allmänhet behöver ha chefsegenskaper, medan en entreprenör dessutom behöver ha innovativa egenskaper.⁷⁰ Johannisson anser att en entreprenörs uppgift är att ifrågasätta ordningen som finns i samhället, inte att effektivisera rådande handlingsmönster. Entreprenören begränsas inte av den ordning som finns i samhället, utan låter sin verksamhet finnas och försöker hitta lösningar till eventuella hinder som kan finnas i det sammanhang där han verkar.⁷¹ Han framhåller att ”Entreprenörens skapande är i första hand en fråga om att erbjuda marknaden nya upplevelser.”⁷² Johannisson anser att ”entreprenörens sociala engagemang uttrycker medvetenhet om behovet att också övertyga omvärlden”.⁷³ Han konstaterar vidare att entreprenörers företagsamhet handlar om ett genuint engagemang, där en människa brinner för sin idé och skapar medvetenhet och förutsättningar för att råda över sitt eget liv. Entreprenören kan genom sitt engagemang gå ur sin traditionella roll och exempelvis anta en mentorsroll till yngre verksamma inom området. Johannisson anser ytterligare att en entreprenör gör sig synlig genom sitt kontaktnät.⁷⁴

Schwartz skriver att det talas om den så kallade entreprenörsskapsteorin. Den går ut på att entreprenören, som kallas aktör, genom sina handlingar skapar en scen kring det ämne som är aktörens egen intention. Aktören handlar således utifrån sina egna värderingar och föreställningar om vad som är rätt och fel och att aktören således påverkar och formar scenen genom sina handlingar.⁷⁵

⁶⁶ Normann, R. 2001, s. 63

⁶⁷ Normann, R. 2000, s.17; Mc Elwee, G. & Anderson, A. & Vesala, K. 2006, s.65

⁶⁸ Landström, H. 2000, s.13

⁶⁹ Hoy, F.& Verser, T. & Anderson, G. 1994; Alistair, R. 1998; Cohen, B. & Smith, B. & Mitchell, R. 2008.

⁷⁰ McElwee, G. & Anderson, A. & Vesala, K. 2006, s.65

⁷¹ Johannisson, B. 2005, s. 91

⁷² Ibid, s. 98

⁷³ Johannisson, B. 2005, s. 89

⁷⁴ Ibid, s. 90

⁷⁵ Schwartz, se Dobers, P & Wolff, R. 1997, s. 83

Ett centralt begrepp inom entreprenörsskap är lärande. Det handlar om att vara uppmärksam och kunna förändra sina föreställningar ”...när signaler från omvärlden signalerar att den rådande omvärldssynen inte räcker till”.⁷⁶ En entreprenör kan hantera nya situationer som möjligheter och ser dessa som utmaningar istället för problem.⁷⁷

Cohen, Smith och Mitchell menar att värdeskapande inom entreprenörsskapsfältet länge handlat om ekonomiskt värde och att maximera företagets vinst, men föreslår att forskning kring värdeskapande kan utvecklas mot ett bredare spektra av värden, precis som bland annat Payne var inne på tidigare. Cohen et al. menar att värde kan utvecklas mot en mer holistisk syn på värdeskapande och anser att värdebegreppet även bör innefatta sociala värden och miljövärden förutom ekonomiskt värde.⁷⁸

Studier kring entreprenörsskap på landsbygden visat bland annat att medelålders par som är nya i branschen, med en stark motivation att arbeta och leva på landsbygden, skapar värde med frihet, livsstil och familjerelaterade mål som dominerande värden.⁷⁹ Den här diskursen för vi vidare i vår analys, inledningsvis genom en presentation av de entreprenörer som vi besökt.

⁷⁶ Johannisson, B. 2005, s. 101

⁷⁷ Ibid, s. 107

⁷⁸ Cohen, B. & Smith, B. & Mitchell, R. 2008.

⁷⁹ Getz, D.; Carlsen, J. 2000; Getz, D.; Petersen, T. 2005.

4. Ekoentreprenörer

Bjärhus Gårdsbutik

På Bjärhus gårdsbutik utanför Klippan finns charkuteri, konferensmöjligheter, växtbutik, förutom gårdsbutiken med ekologiska varor av alla de slag. Elisabeth och Lars Hansson driver lantbruk och gårdsbutik i sjätte generationen sedan tjugo år tillbaka. Vi intervjuade *Lars på Bjärhus* en solig fredagseftermiddag.

Grönland 864 Gårdsbutik

Grönland 864 vid Grönlandsåsens fot i Veberöd är platsen för denna gårdsbutik med café som är ett hästdrivet ekologiskt lantbruk med gamla lantraser. Cecilia Wadenbäck och Daniel Placzek driver verksamheten på denna trelängade skånegård från 1870 sedan fem år. *Cecilia och Daniel* blev intervjuade av oss på *Grönland 864* en morgon i början av maj.

Holmana Gårdsbutik

Boel och Ingemar Bindby tillverkar prisbelönt ost i Holmana gårdsmejeri sedan 1998 och säljer allehanda varor i sin gårdsbutik i Boalt. Butikens huvudnummer är Boels blå, en grönmögelost, men här finns också fler ostar, kött från gården, ekologiskt mjöl, och ekologiska ägg i mån av tillgång. En förmiddag fick vi träffa *Boel* på *Holmana* i Boalt för en intervju.

Mossagårdens Gårdsbutik

Ebba-Maria Olson driver en internetbutik och en gårdsbutik på artonhundratalsgården Mossagården i Veberöd. Familjen driver gårdsbutiken sedan 1987. De levererar ekologiska grönsaker via nätet och direkt till ett sextiotial dagis och skolor i närområdet. *Ebba-Maria på Mossagården* svarade på våra frågor en måndag morgon i maj.

Skånehill Gårdsbutik

Gårdsbutiken Skånehill belägen i Kvidinge slog upp dörrarna påsken 2007, där Johan och Sanne Skånell och säljer egenproducerade ekologiska produkter som till exempel saft, sylt, honung och ägg, men även rättvisemärkta produkter samt färska frukter och grönsaker från gården. Johan och Sanne på Skånehill tog emot oss för intervju en kväll i april.

4.1 Nå ut till grannar & vänner

Relationer, som är centralt för värdeskapande inom service management, fyller också en viktig funktion hos samtliga våra respondenter, vilket vi ska fördjupa oss i längre fram i det här empiriavsnittet. För att skapa och bygga upp relationer använder sig samtliga av marknadsföring. Det finns i några fall en avslappnad hållning till kontaktytor såsom hemsida och trycksaker medan det i andra fall är mycket viktigt med design av förpackning eller utformning av hemsidor.

Johan och Sanne på Skånehills gårdsbutik ägnar mycket uppmärksamhet åt att skapa varumärket Skånehill genom de kanaler som de tror riktar sig till yngre generationer, ”framtiden”, genom en ständigt uppdaterad hemsida, hög rating på sökmotorer på Internet, flygblad samt att bjuda på kaffe i gårdsbutiken. Paret på Skånehill framhäver också att en attraktiv förpackning är viktig för att skapa värde. Den marknadsföring de bedriver ska hålla hög kvalitet och vänder sig till en viss publik, vilket även visar sig på deras hemsida. Även Mossagården framhåller marknadsföring som viktigt, och använder sig av broschyrer och hemsidan som även har en Internetbutik med gårdens produkter för att marknadsföra sig.

När det gäller marknadsföring för att skapa relationer tror Boel på Holmana gårdsbutik att de skulle tappa i exklusivitet om de gjorde mycket reklam. Detta menar även Skånehill som ser en risk med att charmen försvinner med en alltför aggressiv marknadsföringsstrategi, även om de kanaler de använder ska fungera bra. Lars på Bjärhus menar att det fortfarande efter tjugo års verksamhet kan dyka upp närboende till gårdsbutiken som inte visste att de finns medan andra riktigt långväga kunder återkommer ofta, då de har öppet under helgen.

Personliga rekommendationer, berättar flertalet av gårdsbutikerna, är något som genererar nya kunder. Boel på Holmana berättar att deras kundarbete nästan alltid handlat om att få de kunder som besöker dem att komma tillbaka och nästa gång även ta med grannar och vänner. Sanne på Skånehill säger att mun-mot-munmetoden, som hon kallar den, är en viktig kommunikationskälla även för dem, eftersom en nöjd kund sprider en positivt rykte. Många som kommer och handlar nämner att deras dotter eller kompis varit där och handlat tidigare.

Ebba-Maria på Mossagården poängterar att det är skönt att betjäna kunderna själv, så att hon får träffa dem. Gårdsbutiken byggdes även om för några år sedan, där en av anledningarna var att många av Internetkunderna ville besöka dem. Johan på Skånehill

poängterar hur viktiga kundrelationer är, och menar att "... skapa en bra relation, det är själva grunden för verksamheten." Även Skånehill's hemsida visar att de tillhandahåller kringtjänster som exempelvis försäljning av presentkorgar och hemkörning av produkter, liksom att de visar sina priser på hemsidan och kan sätta ihop produktpaket efter kundens egna önskemål. Skånehill har öppet två dagar i veckan, förlagt till helgen. På Grönland 864 bestämmer kunden själv när den ska komma på besök, under förutsättning att familjen är hemma. Detta kommuniceras tydligt på deras hemsida.

Boel på Holmana säger att de är lyhörda för vad kunden tycker när de möter sina kunder i gårdsbutiken och på marknader. På hemsidan ges information vilka marknader de ska besöka framöver. Hon menar också att de får mycket respons på det de gör via dessa kanaler. Hemsidan visar att de har öppet under sommarhalvåret, vilket Boel också nämner.

Ebba-Maria på Mossagården säger att de försöker behandla alla kunder väl hela tiden och att kundönskemål kan lämnas i en pärm som de går igenom regelbundet. Mossagårdens hemsida visar att de har provsmakning i butiken, ett brett sortiment, en mycket detaljerad vägbeskrivning och texter som välkomnar kunden. Hemsidan visar också att öppettiderna är två dagar i veckan, förlagda till helgen.

4.2 En Kollaps-kalops!

Det finns en skillnad mellan att infria kundens förväntningar och att göra den nöjd i slutändan berättar Lars på Bjärhus gårdsbutik. En farmor kom in och ville köpa oxfilé för att bjuda sina barnbarn på middag. Lars kunde inte tillmötesgå detta eftersom oxen inte var färdighängd. Farmoderns reaktion gick inte att ta miste på:

"Oh, vad ska jag göra, säger hon. // Ja, sa jag (Lars), jag tycker du ska ta frambenen, jag tycker du ska göra en Kollaps // en kalops heter det (skratt) // hon var nära kollaps, det var det! (skratt) // Nä, så tar vi och kokar ihop den lite och så tar vi mägben // och jag gick igång på detta riktigt och hon stod där framme och hon var rätt skeptisk // Inte kan jag bjuda det på barnbarnen. // Varför inte det? // Äh, det är ju vardagsmat..."

En tid senare ringde farmodern upp Lars och berättade att barnen varit lyriska över den kalops hon tillagat på Lars inrådan. Han menar att det inte alls är självklart att kunden kan få det den förväntat sig, men att vissa kunder inte kan förstå och acceptera det. Då försöker han ge förslag på alternativa produkter, eftersom han vill att kunden ändå ska bli nöjd. Johan och Sanne på Skånehill, liksom Lars på Bjärhus, konstaterar att det viktigaste är att kunden blir nöjd. Daniel och Cecilia på Grönland 864 menar detsamma när de funderar

över sitt värdeskapande relaterat till sin kundgrupp. De poängerar dock att:

”... själva vår idé den ändrar vi ju inte. Den som vill komma hit får ju det, de andra, ja...”. Boel på Holmana är av liknande mening: ”...vi gör detta för vi tycker att detta är bra. Sen försöker vi hitta de kunder som också tycker att detta är bra.”

När det handlar om att infria kundens förväntningar i kundrelationen, säger Johan på Skånehill att de i början valde att erbjuda produkter som de själv tyckte om för att det kändes bra att sälja. Sedan har kunder haft förslag på andra produkter där de gjort en bedömning av varje förfrågan och i vissa fall valt att inte tillmötesgå kunden. Sanne förklarar att det inte är intressant att alla kunder ska få vad de vill, eftersom de då skulle kunna öppna en ICA-butik istället, vilket inte ligger i deras intresse. Hos Mossagården får de kunder som vill ha konventionella Chiquitabananer vända sig någon annanstans. ”Vi handlar med ekologiska varor här”, säger Ebba-Maria.

Alla gårdsbutikerna skapar upplevelser för kunderna. På Bjärhus produceras, förädlas och erbjuds produkter så att kunden kan komma dit och vid samma tillfälle äta en måltid som är producerad på gården, från jord till bord, vilket Lars ser som värdefullt. På Skånehill har de gjort det möjligt för gårdsbutikskunderna att titta på bikuporna och klappa djuren i hagen. De låter kunden få komma in bland djuren så länge det följer alla regler om djurhållning och menar att det ger ett värde av trovärdighet. Här finns även ett café där de säljer hembakt och kaffe. På Grönland 864 bjuds gårdsbutiksbesökaren på flera upplevelser:

”Det är ju det som är meningen. ... De kommer ju hit, det är något slags antikommersiellt i pytteliten skala. Caféet är jättelitet och de kommer hit och det ska vara avkopplande när de kommer hit. Alltså, de kommer ju hem till oss när de ska fika, de sitter ju i vår storstuga. De kommer hit och fikar och så går runt i vår trädgård och ja, de kan klappa djuren och det är fullständigt gratis. Tanken är att man ska kunna komma hit, fika ekologiskt och ja, handla i gårdsbutiken om man vill, eller man kan åka häst och vagn och vill man kan man gå och klappa djuren... ta en skogspromenad eller gå på gårdsvandring där vi berättar om gården.”

Mossagården har planer på att öppna ett café inne på gården för sina gårdsbutikskunder, just för att kunden ska få en upplevelse utöver den att handla, och för att Ebba-Maria tycker att det vore ett trevligt inslag på Mossagården.

4.3 Osten smakar klöver

När det gäller att kunna erbjuda kvalitet i den mening att produkten är sig lik från gång till gång har Boel på Holmana en levande syn. De låter produkten förändras och anser att varje ost är unik. Hon använder inte standardiserad mjölk så som mejerierna gör. Där lägger de till och drar ifrån fetter för att göra produkterna likvärdiga och hon tycker istället att det ska få märkas på ostens smak vad kossorna ätit och vilken årstid det är. På Holmana säljs ost som har fått mogna ordentligt och som ändrar smak efter lagringstid. Boel menar att de mejerier som säljer till livsmedelsbutiker inte kan sälja en vara som ändrar smak eftersom kundernas uppfattning om kvalitet innebär att produkten ska vara likvärdig varje gång. Boel säljer direkt till kunden och kan därför informera om vilken fas osten är i.

Skånehills syn på kvalitet visar sig i ett antal certifieringar som de redovisar på sin hemsida. Dessutom säger Sanne att kvalitet för dem är sylt som innehåller en stor mängd bär, till skillnad från en del syltsorter hos livsmedelskedjorna.

Bjärhus uttrycker sin stolthet och övertygelse över att erbjuda mat av bra kvalitet både i intervjun och på hemsidan. Lars berättar att de aktivt avslutade samarbetet med en aktör som inte hade samma kvalitetssyn som dem. Där handlade kvalitetskriteriet om hur mycket vatten korven skulle innehålla. Dessutom menar han att det finns en ytterligare dimension av kvalitet:

”Man kan ta en gurka ... Då är ju den böjd så, och då är det ju kvalitetsfel för att den är böjd. Anledningen till att det är ett kvalitetsfel är ju att den går ju inte att stoppa in i en sån filmningsmaskin för då knäcks den ju, för att den måste ju vara rak för att den ska fungera i en sån. Då är det så jävla inrotat att det är ett kvalitetsfel, så kommer här hit en kund här för att köpa en gurka som inte är filmad och lätt böjd såhär. //Men detta är faktiskt en andrahandsgurka.//Är det det, frågade jag och knäckte den och tog en tugga // men det smakar ju precis som vanligt // och den här kärringen då, eller tanten // kunden // hon tog också en tugga och // ja det smakar ju faktiskt likadant. Det är ju inget fel på den. // Hon är kund här ännu, och nu kan vi ju göra sådär ”Nu börjar gurksäsongen”. Men alltså, vad är det som har påverkat den här konsumenten så in i helvete så att en böjd gurka är en andrasorteringsgurka och tro att den smakar inte likadant som en rak gurka.”

Med andra ord menar Lars att kvalitet inte behöver vara en rak gurka, utan hävdar att en sned gurka kan ha lika bra kvalitet som den raka. På Holmanas hemsida visas bilder på hur Boel arbetar med händerna vid osttillverkningen. Deras syn på kvalitet kännetecknas, liksom Bjärhus och Skånehills, av att de vill sälja produkter som de själva vill ha och kan stå för:

”Jag skulle inte stå och göra ost och sälja ost om jag inte själv tyckte att det här är bra. Det jag tycker är bra är att det här är ost som har andra värden än de man hittar i butiker. De har de värden som jag saknar när jag själv är tvungen att gå i affären. Hantverksmässigt gjord, opastöriserad, inga onödiga tillsatser.”

Kvalitet för dessa respondenter är alltså bland annat att en produkt uppfyller krav som de själva ställer på varor som de vill använda. Ebba-Maria på Mossagården säger att de valt att ha ett certifieringskrav på i princip alla sina gårdsbutiksvoror för att säkerställa att produkterna har liten påverkan på miljön och att de inte innehåller bekämpningsmedel. Det ingår i Mossagårdens policy att handla med KRAV-märkta varor och att prioritera rättvisemärkta produkter.

Daniel och Cecilias syn på kvalitet handlar bland annat om närhet till och kontroll över produkten, men även om att inga kemikalier ska komma i kontakt med produkten eller att den ska förädlas onödigt mycket. Det är för Cecilia en självklarhet att hennes hembakade ostkaka är av bättre kvalitet än en fabriksstillverkad:

”Hur jämför du kvalitet på en Frödinge ostkaka och på en ostkaka som jag bakar och som börjar med att Daniel går ut till korna där ute och mjölkar på morgonen och kommer in med mjölk som jag ystar i köket och gör ostkaka av // Vad är kvalitetsskillnaden på det? Det är klart att det är kvalitetsskillnad på mjölk som inte har åkt maskinellt ur en ko, som inte har åkt kilometervis i rör, som inte har legat i en tank och väntat på att en bil ska köra tillbaka, kört i olika maskiner och --- fett ut och in igen, hur mycket det ska vara. // Och sen till en fabrik som bara vill producera så mycket ostkaka som möjligt. Och gärna byta ut saker så att ingredienserna blir så billiga som möjligt. Jag menar, när vi bakar vår ostkaka, det är med den osten, och så är det med ekologisk vispgrädde och så är det med våra egna ekologiska ägg och jag menar, och så ekologisk mandel. Det tummas inte två millimeter på det.”

Här pratar Cecilia om både kvalitet och effektivitet, som vi tidigare sett att litteraturen kopplar samman gällande serviceproduktivitet. Detta leder oss in på nästa avsnitt om hur respondenterna ser på lönsamhet. Produktivitet i tjänsteverksamheter är enligt litteraturen både kundvärde och ekonomiskt resultat, i förhållande till kostnadseffektivitet. Ur ett företagsperspektiv som vårt betyder det att vi går vidare med att redogöra för hur entreprenörerna ser på ekonomiskt värde och lönsamhet.

4.4 Har här blivit ägg så vi klarar oss?

Termen produktivitet definieras av Grönroos som effektivitet i arbetet med att omvandla resursinsatser för en tjänst eller tillverkning till kundvärde och ekonomiskt resultat. Då vi i det här arbetet valt att endast undersöka värdeskapande utifrån företagets perspektiv och frångått kundvärdet, betyder det för vår uppsats att tjänsteproduktivitet är lika med ekonomiskt resultat. I service managementlitteraturen ska verktygen relationer och kvalitet skapa produktivitet, vilket betyder att dessa verktyg i slutändan har som uppgift att skapa ett ekonomiskt värde på lång sikt, det vill säga lönsamhet. Det här gav oss anledning att undersöka hur entreprenörerna ser på ekonomiskt värde och lönsamhet.

Ebba-Maria på Mossagården antyder att lönsamhet i en ekonomisk bemärkelse är ett problem bland bönder, eftersom de får dåligt betalt för sina produkter. Hon tillägger även att det krävs en ekonomisk lönsamhet i branschen för att fler ska vilja börja producera ekologiskt:

”Får producenten bättre betalt kommer det ge en utveckling också. Det är jätteviktigt att det finns lönsamhet i de ekologiska lantbruken, så att fler kan börja med det. Om det bara finns bevis på möjlighet till lönsamhet så kommer fler börja odla ekologiskt”.

På frågan om hur lönsamheten ska användas i ett längre perspektiv svarar Ebba-Maria att en företagare behöver kunna uppvisa en vinst för att visa banker eller finansiärer att de har ett säkrat, bärkraftigt företag för att kunna investera och för att få ta lån.

Lars tycker att det är svårt att avgöra vad som är lönsamhet. Han frågar sig om det kan vara lönsamhet att kunna befinna sig på jobbet direkt när han går utanför dörren på morgonen istället för att bekosta bilåkande en halvtimme till och från arbetet, eller när han kan äta Gruyèreost och pestomarinerade oliver från gårdsbutiken till lunch. Han undrar om lönsamhet kan uttryckas som att ha den förmånen att kunna vara hemma med sina barn under deras uppväxt.

Lars inser att han måste sälja sina produkter och få ut ett bra pris för den mat de producerar, så att de ”har pengar så att vi klarar oss och att man gör en bedömning vid årets slut, har här blivit ägg så vi klarar oss?” Lars tycker att det som betyder något är att verksamheten bär sig så att han kan fortsätta jobba utan att det skall bli några ekonomiska problem. Han poängterar att det är viktigt att ha en bra ekonomi för att kunna betala sina anställda och leverantörer i tid, men tillägger att han inte har startat sitt företag av ekonomiska skäl, utan av eget intresse. De måste överleva också, säger han och därför

finns det ett kommersiellt intresse i verksamheten. Att kunna överleva på sin verksamhet så att han "förhoppningsvis kan skicka någonting vidare till grabbarna." är viktigt för Lars. Så länge pengarna räcker till, är det den slags lönsamhet som behövs och inte att de ska bli dubbelt så stora eller öka sin omsättning. Han menar att utmaningen ligger i att förädla de platsbundna resurserna som de redan har. Lars framhåller att det räcker att den kundgrupp som de byggt upp vill handla av dem och att det går emot vad flera männisikor sagt till honom om att köpa mer mark och större maskiner. Det passar inte in det ekologiska tänkandet, utan Lars har istället en vision om att det borde finnas fler små bönder som kan hjälpas åt.

På Grönland 864 kan Daniel och Cecilia ibland bli ifrågasatta för att de inte vill ha fler än två grisar, eftersom fler grisar skulle ge mer korv att sälja, och de skulle kunna få ut mer pengar från produktionen. De tillägger att de har listor på kunder som vill köpa deras kött, men de vill ändå inte expandera för att kunna tillmötesgå kundernas önskningsar.

Boel på Holmana gårdsmejeri menar att det är olönsamt att vara mjölkbonde och att i stort sett alla andra arbeten är mer lönsamma alternativ. Dock poängterar hon att "...du blir ju av med friheten och närheten till jorden och djuren och landsbygden" om du skulle ha ett annat arbete. På frågan om vad lönsamhet är för henne, svarar hon.

"-Lönsamhet för oss handlar om en verksamhet som man kan leva på. Det behöver inte ge mer än så. Där har vi redan från början varit vana vid att kunna leva på små pengar, vi har från grunden den förmågan. Om vi kan betala räkningarna då går verksamheten bra...Har man en verksamhet som ekonomiskt gör att man får välja att leva på lägre nivå än andra gör...då måste det finnas andra värden som väger upp och ett av de värdena är responsen från kunderna, alltså att få mycket feedback, det är mycket värt det med. // Jag kan säga att rent ekonomiskt hade vi tjänat mer på att köpa konventionell mjölk som är billigare att köpa in och som resulterar i lika mycket ost och så hade vi tjänat mer pengar, men för oss hade det varit värdelöst. För då hade det inte stämt med vad vi vill göra och vad vi vill stå för."

Således är lönsamhet för Boel något mer än att bara vara ekonomiskt stabil. För henne handlar det om en värdering om att göra rätt för sig och ta ett ansvar, exempelvis då de köper ekologisk mjölk trots att det är dyrare och de får mindre pengar kvar att leva för. Deras val av ekologiska produkter visas även på deras hemsida.

Johan på Skånehill framhåller att lönsamhet handlar om att deras investerade tid i verksamheten måste komma tillbaka, men att det ska få ta sin tid eftersom detta är en slags verksamhet som tar tid att bygga upp. Han vill att investerad tid och pengar ska förräntas, antingen i ekonomiska resultat eller som utveckling av gården. Han menar även att lönsamhet handlar om att minimera spill samt att ha rätt prissättning som känns rättmätig

gentemot kunden, men även för de själva. Daniel på Grönland 864 har en lite annan syn på lönsamhet. Han säger att lönsamhet är:

"...ett begrepp som jag aldrig tänker på"... "Det lönar sig när jag sitter där ute i skogsdungen och njuter av mina kor på morgonen... det är lönsamt för att jag har fått uppleva mänskligt liv på något sätt. Som det ska vara. Tycker jag. I min värld ska det vara så... För det var alltid en tanke som jag har haft att jag vill leva ett liv som jag kan // uppleva att vara människa så som jag tycker att det ska vara att vara människa. Att leva ihop med djur och natur. Och där är pengarna... de har ingenting med lönsamhet att göra för mig."

För Daniel handlar inte lönsamhet om pengar. Det handlar om värden som närhet till djuren och naturen samt att han kan leva på det sätt som han vill. Även Cecilia, Daniels sambo, kommenterar begreppet:

"- På morgonen när man hittar en kull nykläckta kycklingar, då tänker man inte i begrepp som lönsamhet... Det går inte. Eller när man öppnar dörren och dimmorna lyfter och svävar runt som dansande älvor."

Men hon menar ändå att de måste få pengar någonstans ifrån för att kunna betala löpande kostnader och banklån:

"-Det är lite svårt att trycka in potatis på banken. Banken ska ha sin ränta och det går inte med potatis. Jag har försökt med korv, och de tyckte den var god, men det hjälpte inte."

Hon säger att det finansiella går runt med mycket möda, och att de inte tjänar något, inte så att de kan spara några pengar. Ändå är hon bestämd när vi frågar om de tänker expandera: "- nej, inte alls. Vi kommer aldrig bygga ut parkeringen. Där får det väl plats fem bilar, och det får plats det." Daniel håller inte med henne om att de inte expanderar: "- men det gör vi ju hela tiden // (tittar på Cecilia) det blir flera kor hela tiden. De får nya kalvar."

Ebba-Maria på Mossagården understryker att det skulle vara tacksamt för henne att kunna ta ut en marknadsmässig lön och att företaget ändå ska kunna gå med vinst. Hon tycker ändå inte att det vore särskilt eftersträvanvärt att ha ett företag som går med mycket vinst, eftersom vinsten inte betyder så mycket för henne. Hon tillägger att det kan vara svårt att ta betalt för alla timmar hon lägger i företaget eftersom hon är egenföretagare, vilket gör att hon ibland arbetar ideellt. Det är dock inte något hon tycker att man ska bygga en verksamhet utifrån.

Bland respondenterna finns det en gradskillnad i hur de ser på lönsamhet och produktivitet. Vissa ser lönsamhet i ekonomiska termer, men de flesta lägger ett annat

värde i begreppet. Lars framhåller att enbart pengar inte kan styra en ekologisk verksamhet.

”- Det krävs en inre övertygelse. Det är jag helt övertygad om --- är man så liksom inte riktigt övertygad om att detta är rätt sätt att...odla, då kan du aldrig göra det engagemanget så att du kan driva det långsiktigt. Alltså, det har vi ju sett jättemånga exempel på. När man är affärsinriktad så det är pengar som styr, då, då funkar det inte. Det gör det absolut inte.”

4.5 Kaffegök en sketen tisdag

Vi ser i vår studie flera sociala värden som tar sig olika uttryck. Det finns till exempel flera fördelar med att arbeta hemma tycker Lars på Bjärhus, exempelvis vetskapen om att han kan vara tillsammans med sin familj och sina barn och träffa grannen när som helst:

”-vi kan gå in till varandra och dricka kaffegök en vanlig sketen tisdag och nu har vi bott grannar i tio år och vi har ännu aldrig hunnit med det, men bara vetskapen att vi kan göra det // det är trevligare... det var alltså målsättningen att både jag och Elisabeth skulle kunna jobba hemma på gården... Grabbarna har alltid vetat vad mor och far är // och de har alltid vetat vad mor och far gör...vi har varit tillsammans fantastisk mycket och det är ju också det vi tycker är lite målsättningen med att vara en familj helt enkelt // att man kan tillbringa mycket tid tillsammans. ...att ha varit med på resan att uppfostra tre grabbar till att bli samhällsmedborgare och jobba och stå i och ha ett praktiskt kunnande... att ha varit med mina barn... /// Då är det nock för mig.”

Lars pratar också en del om frihet och ser självständighet som ett värde. Han berättar att ICA vänt sig till dem med ett plötsligt intresse för småskaligt och närproducerat, men att det ska vara på ICAs volymer och med deras prissättning. Det är Lars och hans fru inte intresserade av, utan de vill kunna ta betalt för sina produkter och inte ha någon annan som säger att de måste gå ner i pris för att de inte ska välja en annan leverantör. Han hävdar då att det istället är bättre att arbeta i den takt de själva vill på Bjärhus.

Daniel på Grönland 864 har alltid drömt om det här livet:

” Alltså en gård med djur...Jag har lärt mig köra häst på en annan gård och så... och så blev jag intresserad av kor och getter och grisar och det blev mer och mer. En ko blev... blev tolv. Alltså min tanke om att ha gård det är... det har jag drömt sedan barndomen egentligen. Och önskan av att kunna leva utan att behöva jobba för någon annan. Att man jobbar för någon som man tycker om och som man älskar. Det är ett liv. Det är mycket svårt att dra gränsen och säga att nu arbetar jag och nu arbetar jag inte, för vi arbetar alltid.

Han vill kunna vara fri och vara sin egen och spendera sitt liv med dem han älskar.

Därför bryr han sig inte om att försöka specificera vad som är arbete och vad som är fritid. Han vill inte ha ett annat arbete, eftersom han tror att många sjukdomsrelaterade problem kommer från att en person gör något den egentligen inte vill.

”De flesta går ju och arbetar för någon som har anställt dem, och ofta är inte jobbet så som man önskat det heller, och då behöver man ju fritid och semester för att kunna slippa bli sjuk. Och ändå blir en massa folk sjuka, utbrända och allt det där, för att de gör en massa jobb som inte är deras liv egentligen. Och, då för mig behövs det ingen fritid på det viset. För att det finns inte plats för begreppet helt enkelt... Vi har ganska mycket fritid när hästarna harvar till exempel. Ja, då lägger vi oss i jorden och drömmer lite.”

Daniel ifrågasätter även andra lantbrukares sätt att arbeta, eftersom många bönder är pressade till att ständigt öka sin produktion med anledning av sjunkande lönsamhet.

”... De här bönderna som har de här stora maskinerna och som gör åkern så snabbt // vad gör de sen? Har de massor med extra tid, ligger de på soffan då? Då gör de mera åkrar, mera åkrar... jag har en kompis som är konventionell kobonde och han är fruktansvärt stressad och han tjänar ingenting på sitt jättejordbruk... Och han sover nästan aldrig. Och så kör han bara, kör, kör, kör... Där har ju vi semester hela tiden egentligen, rent teoretiskt...”

Boel som från början är elektriker och hennes man Ingemar, skådespelare, ville helt enkelt leva tillsammans. ”- Det var väldigt mycket om att vi ville arbeta tillsammans. Har vi nu hittat varandra ville vi inte jobba på var sitt håll i åtta timmar, träffas på kvällen och sova tillsammans i princip...”, säger Boel.

4.6 Omtanke om hela planeten

När Boel och Ingemar startade sin verksamhet Holmana fanns det särskilda villkor med i bilden: ”-Det ska inte vara på någon annans bekostnad och ska inte vara på några djurs bekostnad eller på bekostnad för miljön så långt vi kan”, fastslår Boel.

På Grönland 864 har Cecilia och Daniel en hel del att säga angående miljöhänsyn. De anser att konventionella jordbruk utarmar jorden genom bearbetning och tillförsel av konstgödsel. De oroar sig över att tillförsel av konstgödsel ökar varje år, dels eftersom de anser att jorden blir fattigare, men även för att gödseln går ut och göder Östersjön. De framhåller ytterligare att konventionell odling genom besprutning tar bort alla hjälpväxter som behövs för näringsbalansen bland grödorna och i jorden. De påpekar att människans uppgift är att ta hand om jorden, och framhåller att det är så de försöker arbeta på Grönland 864:

”Vi handskas ju med jorden och miljön som vi tror att man måste göra för att det ska vara hållbart. Människan ska samtidigt berika jorden. Inte utarma den... Att bruka jorden på ett hållbart sätt.

Grönland 864s hemsida vittnar om valet av ekologiska produkter. Cecilia ser det som en självklarhet att inte äta besprutad mat, eftersom hon anser att det påverkar miljön i en negativ riktning:

”- Vill du äta en giftdoppad potatis eller? Det är ju helt orimligt, varför skulle man? Sånt kan man väl inte äta? ...alltså, omtanke om hela planeten. Alltså så kan man väl inte göra, det är väl självklart att man inte kan.”

På Bjärhus är Elisabeth och Lars den sjätte generationen som driver gården. När de tog över Bjärhus efter Elisabeths föräldrar såg de ett värde i att förvalta det arv som Lars menar att de fått låna av sina barn. De ville förvalta gården på ett hållbart sätt:

”- Då började vi odla på så vis att vi inte använde kemiska tillsatser eftersom vi tyckte det var ett sätt som man absolut inte skulle använda.”

I gårdsbutiken säljer de främst ekologiska produkter, berättar Lars, vilket även syns på deras hemsida. Han uttrycker en stark oro kring utvecklingen av genmodifierade produkter, hormontillförsel och antibiotikaanvändning vid djuruppfödning. Lars berättar av egen erfarenhet att vissa köttproducenter ger kalvar hormonampuller i örat för att djuret ska växa snabbare, för att därmed bemöta kunders efterfrågan på kött. Detta förfarande orsakar lidande för djuret, samtidigt som det har visat sig medföra alltför tidig könsmognad hos barn som ätit köttet.

”- Alltså, vart är vi på väg? Och där, när man börjar veta lite och kunna sånt, då räcker det för att säga // kan jag göra någonting för att jag inte ska stimulera den här utvecklingen, så gör jag det alltså”.

Lars ser det som sin uppgift att ta ett ansvar för miljön genom sitt arbete på gården, men även att ansvara över att hans söner ska kunna ta över arvet utan att det är utarmat. Han säger att det har visat sig att inte alla kemikalier som vi tillför jorden bryts ner, och att de så småningom kommer att nå vårt grundvatten. Han fortsätter med att säga att vi inte kan leva utan vatten och att sötvatten kommer att bli en stor begränsning och källa till konflikter mellan människor.

Ebba-Maria på Mossagården säger att det ekologiska alltid varit det naturliga för henne

och att det vore konstigt att odla något annat än det som är ekologiskt. Hon tycker att allt ska brukas ekologiskt:

”...för mig så har allting en naturlig levnadscykel som jag inte tycker att man ska rubba allt för mycket. Jag tror ju väldigt mycket att grönsaker också kan bli stressade och att de blir det om man har konstgödsel som gör att det växer snabbare än vad det var tänkt från början. Jag är helt övertygad om att det inte har hunnit utveckla lika mycket som det var tänkt från början liksom, det skall ha den här processen för att utveckla de här mineralerna och vitaminerna för det tror jag inte det kan göra på samma tid om det är en stressad potatis. Då får man ju dåliga skördar. Jag tycker att man ska välja det naturliga.”

Sanne och Johan på Skånehill kommunicerar sitt naturintresse och sin omtanke om miljön tydligt via bild och text på hemsidan. De berättar att de vill spara på resurser som transporter, förädling i flera led och att skapa en ren produkt utan bekämpningsmedel. De framhåller också att de arbetar för en hållbar miljö och värderar lokala resurser, samtidigt som de värderar att kunna sälja sina egenproducerade varor:

”- Både för produkten och kunderna då hoppas vi att vi är värdeskapande så till vida att det dels är för hållbar miljö, lite lokalt att man försöker ta hand om så mycket så möjligt av hela kedjan... Det är här det växer, det är här det kokas ihopa till en sylt och det är här det åker ner i burken och det är här det blir sålt...inte bara att man köper in nåt till en gårdsbutik och sätter det på hyllan, det är ju inte värdeskapande enligt vad jag tycker i alla fall. Det är bara ett sätt att fördyra produkten med hundra procent.”

För dessa entreprenörer är således ansvar för djur, natur och sina barn centralt och flera av dem anser att det är deras uppgift att ta ett ansvar för miljön.

4.7 Bara Conny får sin lön

Ett värde som alla de intervjuade uttrycker är att känna ansvar om andra. Lars har en person anställd på Bjärhus och säger att så länge Conny får sin lön kan de slira på sina avräkningar och ersättningen för sitt arbete. I Skånehills fall visar sig ansvarstagande i valet av rättvisemärkta produkter. Deras hemsida visar flera bilder på sådana och vi frågar vad valet grundar sig på. Johan säger att det är en utveckling som de verkligen vill kämpa för:

”- att man ger tredje världens producent betalt för råvaran, man hjälper dem att starta upp skolor och ett välfärdssamhälle, med att starta upp kommuner och allt det här ju och inte bara rycka undan mattan under fötterna på dem hela tiden. Så det känns viktigt att hjälpa dem på traven så att säga och då samtidigt få en minst lika bra produkt...”

Johan tycker också att det är viktigt att ta ansvar för yngre människor genom att informera dem om fördelarna med rättvisemärkta produkter:

”-Det är därför som sagt med ansvar och allt det här att man försöker informera den yngre generationen, inte bara att det är bättre, utan varför.”

Ett annat sätt att ta ansvar är när Boel på Holmana köper ekologisk mjölk, till sin ostproduktion, av en mjölkbonde i närheten. Hon understryker att de vill göra rätt för sig och betala ett skäligt pris eftersom de vet vilket arbete det innebär att framställa mjölk på ekologiskt vis:

”- Arla betalar ungefär 3,50 kr litern eller lite under fyra kronor men vi betalar 5,25 kr litern. Det kan man ju säga att det hade vi inte behövt göra, vi hade ju kunnat få mjölken för samma pris som Arla, men vi kan inte stå för detta, för vi har själva mjölkat, vi vet vilken arbetsinsats som krävs, vi vet vilka kostnader som finns för att göra det på ett bra sätt.”

Omtanken om bonden som producerar mjölken är tydlig:

”-Och vi vet att det här är en bonde som har jättefina djur, jättebra mjölk, kanonfin liten gård, liten besättning vilket i sig egentligen är svårt och vi vet att får inte han in sina marginaler så är han på risken att behöva sluta. Vi vill inte vara dem som bidrar till att han ska behöva sluta, utan bara för att Arla betalar för lite för mjölken så vill inte vi göra det, utan vi vill betala det som en bonde skall ha för att kunna driva det på ett bra sätt.”

Boel ser dock en baksida med begreppet ansvar, eftersom de skulle bli direkt ansvariga om något skulle gå fel.

Mossagårdens Ebba-Maria framhåller att konventionell odling med bekämpningsmedel och konstgödsel är ett resursslöseri och menar att dessa medel inte bara försvinner, utan går ner i grundvattnet. Hon tror att vi alla kommer att märka av det i framtiden, och vill därför ta sitt ansvar genom att producera ekologiskt.

4.8 Med passion för djur & natur

Johan på Skånehill förklarar att hans värdegrund bottnar i ett naturintresse om hur ett naturligt kretslopp i naturen utan kemikalier och bekämpningsmedel kan fungera.

”Så då blev det egentligen att man försökte få cirkeln sluten... med bina och med djuren, med gödsel och ja, försöka få så lite bekämpningsmedel som möjligt och ändå få en ren och bra produkt...det har då råkat heta då ekologiskt, att det finns ett namn på det, men det är själva kretsloppet som man har försökt och fånga.”

Johan funderade på hur kretsloppet kunde utvecklas till fördel för djuren och dess naturliga förutsättningar, samtidigt som de skulle kunna starta en fungerande verksamhet på dessa villkor. Ett återkommande tema på Skånehills hemsida är bilder på djur och natur.

”...vad behöver de här bina...jo, de behöver ju nånting att flyga på för att få pollen, för att få nektar. Vad vill de ha, jo de vill ha hallon, äpple och raps. Jaha kan man hitta nån koppling, ja hallon, det är ju jättebra och man slipper bocka sig som med jordgubbar och de är ganska anspråkslösa när det gäller bekämpningsmedel, så det är en stark och bra vara att odla, så planterade vi hallon. Så går vi vidare till hallonen då, vad behöver de? Jo, de behöver gödsel, eller gödning och då vill man inte ha konstgödsel, utan en bra gödning är från höns. En stark och bra gödning och då får man ju ägg därifrån ju. Ja så går det runt på fler och fler produkter.”

Lars trivs bäst på landet, med djuren och odlingen, vilket även tar sig uttryck på hemsidans förstasidesbild. Han säger:

”...- alltså jag är inte lantbrukare från början utan...insåg tidigt i mitt liv att staden absolut inte var mitt element...utan så fort jag hade möjlighet så sökte jag mig ut från staden och det var ju beroende på att jag hade en passion för att odla och att umgås med djur och se den utvecklingen och fortfarande är min stora passion.

Daniel på Grönland 864 menar att djurhållningen idag mest liknar ett jättelikt maskineri och att kontakten med djuren, som han värderar högt, går förlorad. Han antyder att även människan förlorar ett värde när djurhållning avpersonifieras:

”- Kon har blivit en del av maskineriet. Människan i fabriken också. Så går kon in i fabriken och en maskin läser av vilken ko det är och hur mycket kraftfoder den ska ha, och så finns det ryggkliare och massage. Visserligen kan han säga att kon har det optimalt, men då... Då missar man kontakten med kon. Då är det en del av maskineriet. Och inte de domesticerade djuren som de har varit de senaste, sen bondestenåldern. Inte som våra kor, som man kan gå till, som är sällskapliga och som man kan klia, som har kalvar som är tama. // Det blir ett helt annat förhållande till djuren.”

Kärleken till djuren visar sig genom att Cecilia och Daniel på Grönland 864 inte slaktar ett djur så fort det inte är produktivt. Hönan som är halt eller lite knäpp, hon får leva på gården i alla fall. På Skånehill menar Johan att en glad höna ger goda ägg och att den glada hönan är viktigare än att hålla låga priser. Holmana värnar också om djuren, eftersom Boel och hennes man inte vill använda pengarna som de köper mjölk för till något där djuren inte har det bra.⁸⁰

4.9 Färskpotatis i februari?

Samtliga respondenter framhåller att de vill sprida kunskap om naturen och få fler kunder att öppna ögonen för ekologiska varor.

Johan på Skånehill anser att de förmedlar ett kunskapsvärde genom att driva en gård på naturens villkor. De tycker att det är värdefullt att kunna lära människor om hur det naturliga kretsloppet fungerar:

”- Det är viktigt...att få folk att förstå att höns värper inte lika mycket på vintern om de värper överhuvudtaget, liksom färska tomater i februari eller färskpotatis... alltså det funkar inte riktigt.”

Sanne tror att kunder vant sig vid utbudet i de stora livsmedelsbutikerna, men att de kunder som lärt sig om naturens villkor är kunder som kommer tillbaka till dem.

Daniel och Cecilia på Grönland 864 bidrar med kunskapsvärde på flera olika sätt. De menar att spridandet av kunskap är en av anledningarna till att de har en ekologisk, hästdriven gård. Han beskriver exempelvis att dagmaskar är otroligt viktiga för jordbruket och att världen inte klarar sig utan dem. Han beskriver att maskarna inte kan leva i besprutad jord och inte heller om jorden packas av traktorer, därför tycker han att det är viktigt att sprida sådan kunskap. De har även en öppen gård så att människor ska kunna besöka dem och Grönland 864 är dessutom ansluten till en förening som ger möjlighet för dem att samla kunskap och förmedla den till andra. Daniel och Cecilia tycker att det är viktigt att dela med sig av sin kunskap och har i dagsläget en lantbrukspraktikant på gården, som ska vara där i ett halvår. De tar också emot studiebesök från skolor och Daniel lägger värde i att visa barnen gården och djuren då han menar att det är en brist i dagens samhälle.

⁸⁰ Med *ekologisk djurhållning* menas här att djuren äter obesprutat foder och får vistas utomhus.

” Många av barnen vet inte hur en ko ser ut. Tror att kor har stora betar. Men det finns kanske nån sån ko i nåt dataspel. Jag vet inte...”

Lars på Bjärhus brinner för att engagera fler företag att bli småskaliga mathantverkare för att fler konsumenter ska få upp ögonen för det.

Flera respondenter månar också om värden som de menar skapades "förr". Det finns meningar om att sådana värden har gått eller riskerar att gå förlorade och att det är viktigt att försöka upprätthålla de som finns kvar. Bjärhus strävar efter att göra korv utan tillsatser, på ett sådant sätt som det gjordes förr i tiden. När inte producenten som de anlitar kunde gå med på det, beslutade de sig för att bygga ett charkuteri och lära sig att göra sin egen korv. Han fortsätter att berätta om äldre kunder som kommer in i gårdsbutikens charkuteri, som blir nostalgiska och säger att det är precis som förr. Grönland 864s hästdrivna verksamhet drivs med liknande värden; att det är en gård som drivs ungefär som på 30-talet, med lika djur och maskiner, på samma sätt. Hemsidan visar svartvita bilder på deras gård från 1800-talet, och talar om att de strävar efter att förmedla kunskap om gamla metoder.

Även Boel på Holmana värdesätter gammal kunskap. När hon berättar om att många mjölkbönder i Hishultstrakten har fått lägga ner under de senaste tio åren, menar hon att mycket gammal kunskap går förlorad.



Boalt

Holmana Gård,

5. Vida värden

Vi har sett att begreppet värdeskapande inom service management är av stor betydelse, där relationer och kvalitet kan ses som centrala verktyg för att skapa värde. Efter att ha studerat värdeskapande hos våra fem entreprenörer ser vi att alla skapar värden på de sätt som litteraturen beskriver, med vissa nyanser som vi kommer att beskriva längre fram. Entreprenörerna tar hänsyn till kunders önskemål, levererar hög kvalitet och skapar lönsamhet. Dessa värden är självklara för entreprenörerna. Det är dock inte självklart att relationer, kvalitet och produktivitet är de mest *centrala* värdena. Vår undersökning visar att ett brett spektra av ytterligare värden ligger som grund för värdeskapande bland de entreprenörer vi har undersökt.

5.1 Relationer

Entreprenörerna menar att det är viktigt att skapa relationer tillsammans med sina kunder och att upprätthålla dessa. De framhåller att relationerna bör göra att kunden blir nöjd i slutändan, men att det inte får ske på bekostnad av verksamhetens värderingar. Respondenterna väljer således aktivt sina kunder och kundrelationer och uppmuntrar inte till en relation där de måste kompromissa om sina grundläggande värderingar. Detta visar att en förutsättning för att skapa värde i kundrelationerna bland våra undersökta entreprenörer är att de har möjlighet att handla utifrån sina värderingar.

5.1.1 Att skapa relationer

Den marknadsföring som vi kan se att företagarna gör för att skapa relationer, är främst marknadsföring genom word-of-mouth. Företagen framhåller vikten av personliga rekommendationer och att detta skapar en exklusivitet kring deras verksamheter, förutsatt att det talas positivt om företaget. Ur ett ekonomiskt perspektiv är word-of-mouth ett kostnadseffektivt alternativ för att marknadsföra sig, eftersom företaget självt inte behöver lägga resurser på marknadsföringsmaterial och reklamkampanjer, utan kan inrikta sig på att leverera god service som genererar ett bra rykte. Word-of-mouth har dock en dyr baksida, eftersom det snabbt kan uppstå negativa rykten och uttalanden om företaget genom ryktesspridning. Flertalet av respondenterna vill undvika en alltför intensiv marknadsföring

genom andra kanaler just för att bevara småskaligheten i verksamheten samt för att de vill behålla exklusiviteten kring företaget. Att de inte vill expandera kan tyda på att de värderar sina kundrelationer och att risken finns att relationerna till kunderna kan försämrats om verksamheten blir för stor och opersonlig. Många av respondenterna framhåller att ekologi och storskalighet rimmar illa och att de ser ett värde i att vara små aktörer. De vill hellre att fler småbönder ska hjälpas åt. Det kan vara anledningen till att de har en blygsam marknadsföring.

5.1.2 Förväntningar i relationer

Värdeskapande ur ett service managementperspektiv framställs generellt sett som något som kunden avgör och som utgår från dennes förväntningar, vilket vi visade i avsnitt 2.1. Vår undersökning visar att värdeskapande och kundrelationer kan vara mer komplext.

Det finns klara exempel på att entreprenörerna kan få kunder att frånga sina förväntningar och i slutändan ändå få nöjda kunder och skapa nya kundrelationer på de sätt som värde skapas inom service management. Entreprenörernas grundläggande värderingar om exempelvis produkters kvalitet eller omtanke om naturen, värderas högre än att infria kundens förväntningar. Detta visar att kunden inte alltid kan få det den förväntar sig. Det innebär att en kortsiktig ekonomisk vinst prioriteras bort till fördel för, i första hand, de värderingar som de har och i andra hand relationsskapande och kvalitet. Materialet ger således en indikation på att respondenterna inser att de behöver en ekonomisk vinst som en förutsättning för att kunna göra det som de vill, men att kortsiktigt ekonomiskt resultat inte är det som de värderar högst.

Samtliga gårdsbutikers produktion och tillhandahållande av ekologiska eller rättvisemärkta produkter grundar sig i omtanke om miljön eller tankar om sociala orättvisor. Kunder, som efterfrågar och prioriterar billiga varor framför miljövänliga produkter eller produkter med rättvist fördelade marginaler, är hos dessa entreprenörer inte viktiga kunder. Med andra ord betyder detta att entreprenörerna inte tillmötesgår alla kunders önskemål. Företagens värderingar och värdeskapande är i de här företagen minst lika viktiga som kundens önskemål och förväntningar, och att ”kunden är kung” stämmer inte bland dessa företagare.

Angående förtroende i en relation visar det sig att förtroende kan värderas olika beroende på olika faktorer. De värderingar som kommer till uttryck hos de entreprenörer vi undersökt ifrågasätter kundens rätt till varor som exempelvis förstör miljön. Det är inte relevant för dessa att tillgodose kundens förväntningar när den har önskemål som är dåliga

miljömässigt eller socialt sett. Tillgänglighet till varor blir i sådana här sammanhang irrelevant. Våra undersökta entreprenörer ifrågasätter kundens rätt till billiga varor om den samtidigt innehåller bekämpningsmedel, om den orsakar utsläpp från transporter, eller om produkten manipuleras med genteknik utan att dess effekter är kända.

5.2 Kvalitet

Kvalitet är viktigt för samtliga respondenter. Vår undersökning visar att entreprenörerna arbetar med kvalitet för att skapa kundrelationer precis så som litteraturen förklarar. Vi har dessutom sett att kvalitetsarbetet, i ännu högre grad än vad litteraturen menar, handlar om att de vill kunna stå för de produkter som de producerar och säljer.

Materialet vi samlat in visar att företagen beaktar kundens upplevelser av kvalitet, men att de ändå själva väljer vilka produkter de vill sälja, och därmed indirekt ”bestämmer” vad som är av god kvalitet. Då det i vår studie så tydligt visat sig att människan inne i företaget har tankar om vad god kvalitet är, är det svårt att förstå att det endast är kunden som bestämmer vad som är av god kvalitet. Teorin har visat att värde ofta likställs med kundvärde. Vårt resultat ger en indikation på att företagets egen syn på kvalitet i teorin om värdeskapande därför skulle kunna utvecklas. Respondenterna menar att kundens upplevelse av kvalitet inte alltid är densamma som deras syn på kvalitet. Samtliga gårdsbutiker sätter stort värde vid att tillhandahålla produkter utifrån en etisk övertygelse om vad som är bra och dåligt. Det har visat sig viktigt för respondenterna att tillmötesgå kunderna, men skulle enbart kunden bestämma vad som är god kvalitet eller inte, tas inte företagarens kvalitetsaspekter in i beräkningen och istället undermineras, vilket inte verkar vara ett alternativ för någon av respondenterna.

I våra studerade fall har det framkommit att kvalitet i hög grad prioriteras, men att kvalitet för att få ett ökat ekonomiskt resultat inte är den enda drivkraften för dessa entreprenörer. Kvalitet är enligt dem snarare faktorer som omtanke om kommande generationer och livskvalitet. Därför är det, i den här kontexten, olämpligt att benämna kvalitet som teknisk kvalitet på det som företaget levererar, då kvalitetsdimensionerna hos våra respondenter betonar mjuka värden och inte tekniska specifikationer.

Vi har precis som litteraturen säger, sett att det finns flera olika uppfattningar om vad som är kvalitet och har i vår studie upptäckt att det kan handla om en etisk övertygelse eller miljö, där grundvärderingarna i samtliga företag är att närproducerade och ekologiska produkter är mer miljövänliga och att kvalitet kan betyda miljövänligt.

5.3 Produktivitet & expansion

Lönsamhet har för respondenterna olika betydelser. Samtliga respondenter anger värden som att förädla platsbundna resurser, inre övertygelser om vad som är rätt och fel, frihet, närhet till jorden, djuren och landsbygden som lönsamhet eller minst lika viktigt som lönsamhet. Det finns således en variation i hur företagen ser på lönsamhet där några är något mer ekonomiskt orienterade. Dessa ser dock lönsamhet som ett ansvar gentemot anställda eller att det är viktigt att få avkastning på investerad tid och pengar. Materialet indikerar att respondenterna ser lönsamhet som en förutsättning för att kunna göra det som de vill, men att lönsamhet inte är ett värde som de prioriterar.

Vid intervjuerna framkom det att flera av respondenterna har en föreställning om att produktivitet, eller lönsamhet, är kopplat till expansion. Synen på vad expansion innebär varierar, där det i något fall handlar om fler djur, men i ett annat fall är att bygga ut en byggnad. Flera respondenter anser att expansion är ointressant. Eftersom de inte prioriterar expansion, är det en ytterligare indikation på att värden utöver ekonomiskt värde som lönsamhet är betydelsefulla för dessa entreprenörer.

5.4 Vida värden

Vi har identifierat flera ytterligare värden som skapas hos entreprenörerna. Dessa värden följer vissa teman, som ofta återkommer från respondent till respondent.

5.4.1 Sociala värden & frihet

Ett tydligt värde som vi har sett hos våra respondenter är att få arbeta med sin livspartner och att få vara tillsammans med familjen. Normen i dagens samhälle ser annorlunda ut, där de flesta arbetar på olika håll och lämnar sina barn till barnomsorg. Detta bidrar till att familjen endast träffas en liten del på dygnet och inte hinner umgås med varandra i särskilt hög grad. Respondenterna visar genom deras sätt att arbeta att de är mer tillgängliga inom familjen och till sina barn än om de hade arbetat borta. Respondenterna arbetar med sin livspartner och är ofta tillsammans med sina familjemedlemmar, men många ser även sitt arbete som ett fritidsintresse. Vissa lever således ut sin dröm genom sitt entreprenörskap.

Litteraturen belyser att en entreprenör går sin egen väg, vilket även vår undersökning tyder på. De arbetar med sina egna värderingar och förhåller sig till sitt arbete på det sätt som de finner rätt. Genom detta skapar de sina egna värden. Att entreprenörerna har valt

att producera och sälja ekologiska råvaror är ett tydligt bevis på att de går sin egen väg, framförallt i dag eftersom ekologiska lantbrukare är färre än de konventionella.

5.4.2 Miljöhänsyn

Alla respondenter uttrycker en miljöproblematik som de vill motarbeta. Valet av ekologisk produktion är enligt dem en omtanke om kommande generationer, eftersom ekologisk produktion inte tillför bekämpningsmedel som i sin tur leder ner till grundvattnet. Vatten är en förutsättning för allt liv och i sin tur all odling. Respondenterna förklarar att våra jordar utarmas mer och mer på grund allt konstgödsel som används på åkrarna, men ingen vet säkert vad ett så kallat konventionellt bruk av jorden innebär i ett långtidsperspektiv. Värde för en konventionell lantbrukare kan vara att producera så mycket som möjligt på kort tid och så billigt som möjligt, medan våra respondenter ifrågasätter huruvida konventionell odling och icke ekologiska varor överhuvudtaget är att skapa värde.

5.4.3 Djur & natur

Kärleken till djur och natur, som är påtaglig i vår studie, visar att det finns en etisk dimension när det gäller att ta hand om resurser. Respondenterna ser ett stort värde i att ge djuren ett bra liv och ett värdigt avslut. De framhåller att det finns klara kopplingar mellan ett djur som mår bra och bra kvalitet på råvaran i slutändan. Daglig kontakt med djur och natur bidrar till att respondenterna ser dem som en del i helheten och inte som maskiner. Vår undersökning tyder på att införandet av allt fler maskinella hjälpmedel inom lantbruket kan bidra till att människan mister kontakten och känslan för djuren och för naturen.

Djuren och växternas symbios i kretsloppet är en mycket viktig del i respondenternas värdeskapande och är ett system som inte får rubbas. Hos en del respondenter är deras intresse för kretsloppet en bidragande faktor till att de startat sina verksamheter.

5.4.4 Kunskap

Litteraturen säger att tydliga kännetecken för entreprenörskap är att någon försöker förmedla ett budskap. Kunskap är ett värde som flera av respondenterna menar att de förmedlar. De har identifierat kunskapsluckor i samhället och vill hjälpa till att fylla dessa. Det kan tolkas som att de anser sig ha mer kunskap än resten av samhället eftersom de går emot en norm om att livsmedel handlas i en stormarknad och produktion sker på konventionellt sätt där produktivitet är ett tecken på framgång. Istället hanterar de jorden på ett för dem hållbart sätt och visar att det finns ett alternativ till storhandel genom sina

gårdsbutiker. En extra tyngd i det respondenterna vill förmedla är att de lever som de lär, vilket också uttrycker en trovärdighet i det de gör. Vissa entreprenörer visar sitt engagemang att förmedla kunskap genom att ta emot praktikanter. Att praktikanterna får leva och bo hos dem speglar hur viktigt de tycker att det är att förmedla kunskap.

5.4.5 Ansvar

Att ta vara på resurser, vare sig det gäller anställda eller naturen, är värdefullt för samtliga företagare. Ansvarskännande i ett större sammanhang framträder också hos en del entreprenörer, vilka ser en fara med att jordbruket världen över har blivit mer bidragsberoende. För att motverka orättvisor inom livsmedelsproduktion väljer flera av respondenterna att köpa in och sälja rättvisemärkta produkter eftersom de säkerställer fattiga bönders självständighet. Att en del entreprenörer väljer att sälja rättvisemärkta produkter kan även vara ett tecken på att de tar ansvar, eftersom de själva är producenter av livsmedel och vet vilket gediget arbete som ligger bakom produktionen av råvaror.

Respondenterna visar att deras val att producera ekologiskt till stor del handlar om att ta ansvar för kommande generationer. Vi vet inte vilka konsekvenser dagens konventionella lantbruk har på miljön och därför vill respondenterna inte vara med och bidra till denna utveckling. Med en ekologisk produktion tar således dessa entreprenörer ett ansvar över andra - det är inte bara de som ska ha tillgång till rent vatten, en hälsosam miljö och bra råvaror.

6. Slutsatser & diskussion

På frågan om *hur ekologiska lantbrukare med egna gårdsbutiker ser på värdeskapande utifrån ett service managementperspektiv*, kan vi konstatera att dessa värden är självklara för dessa ekoentreprenörer och att de i hög grad arbetar med värdeskapande på det sätt som service managementlitteraturen skriver. Kundrelationer och kvalitet är viktiga värden för alla företagarna, medan lönsamhet värderas olika från företag till företag. Genom vår undersökning har vi sett att ett företags relationer till kunder kan bygga på att dess grundvärderingar motsvarar kundernas värderingar. Om relationen bygger på samstämmiga värderingar, kan en relation mellan båda parter även uppstå trots att kommunikation mellan parterna inte har skett. Detta sätt att skapa relationer framställs mindre tydligt i servicelitteraturen. Vi har också förstått att verktygen relationer, kvalitet och produktivitet kan betraktas som värden i sig. Produktivitet och expansion prioriteras oftast lägre, till förmån för ytterligare värden vi funnit.

Vår studie visar, som svar på frågan om *hur entreprenörerna resonerar kring värde och värdeskapande*, att de utgår ifrån ytterligare värden så som livsstil, ansvar, kunskap och omtanke om miljö, djur och natur. Några är värden som vi menar skulle kunna gälla företags värdeskapande alltid.

I samtliga av våra studerade fall har dessa ytterligare värden varit mer dominerande än de centrala service managementvärdena och dessa värden har dessutom varit grundvillkor för respondenternas verksamheter. Detta betyder att företag kan drivas utifrån personliga värderingar snarare än utifrån en grundläggande företagsekonomisk grund, där graden av ekonomiskt värdeskapande i förhållande till andra värden naturligtvis kan variera från verksamhet till verksamhet.

Teorin har här visat sig otillräcklig genom att den fokuserar mycket på kundupplevt värde och i liten utsträckning redogör för företagets grundvärden samt den betydelse dessa har i företagets värdeskapande. Vi kan därför dra slutsatsen att ett företag som förbiser sitt eget värdeskapande och enbart utgår från kundens önskemål i relationsskapandet kan hamna i en situation som bidrar till miljöförstöring, förlorad kunskap, oetiska beteenden, dåliga arbetsförhållanden och kortsiktiga beslut. Om företaget istället har funderat över sina inneboende värderingar och arbetar med värdeskapande utifrån det, menar vi att det

kan bidra till en stabil värdegrund för företaget att vila på, vilket kan göra det enklare för dem att kunna stå för vad de gör. En alltför stor fokusering på att infria kundförväntningar kan hämma företagets värdeskapande, vilket var ämnat för att göra kunden nöjd i det långa loppet. Ett exempel på detta skulle kunna vara att livsmedelskedjor tillhandahåller jätteräkor för att en del kunder förväntar sig det, trots att dessa produkter bevisligen förstör Mangroveträskan i Asien. Vi tror att kunden skulle kunna bli minst lika nöjd med andra räkor som har framställts på ett mer miljövänligt sätt om företaget bara tar ställning och väljer att tillhandahålla det.

Med tanke på att värderingar har ett starkt samband med värdeskapande, kan vi konstatera att entreprenören i många fall arbetar med och nära sina värderingar. Ett stort företag har troligen svårare att få sina anställda att fullt ut arbeta med företagets värderingar, eftersom en anställd ledare kan ha andra, personliga värderingar som präglar dennes arbete. Om distansen är alltför vid mellan företagets och den anställdes ledarens värderingar, kan en värdekonflikt uppstå. Detta ger antydningar om att etiska frågor skulle kunna vara en del av ett tjänsteföretags värdegrund samt att etiska frågeställningar borde vara ytterligare förankrade i servicemodeller.

Vissa författare hävdar att det är viktigt att företaget har värderingar som kunderna kan ansluta sig till. Skapas då värde alltid efter kundens önskan och ska företaget alltid ansluta sig till kundens värderingar? Vi undrar om det finns en gräns för vad som är rimligt eller orimligt inom service management. Värde och värderingar stoppas in i servicemodellerna när ett företag bildas men det är svårt att se att en oändlig rymd av värden och värderingar, oavsett konsekvenser, gäller bara för att de skapar långsiktig serviceproduktivitet. Vi menar att ytterligare forskning inom det tjänsteteoretiska fältet kring företagets egna värdeskapande borde ske och att etik i detta fält kunde vara en intressant ingång. Forskningen inom service management kan ha en del att hämta från entreprenörer och deras värdeskapande, men även från John Elkingtons resonemang om behovet av att införa sociala och etiska dimensioner i företagsvärlden.

Vi vill avsluta det här arbetet med att citera Normann, när han sammanfattar sitt avsnitt om företagets förmåga att anpassa sig till en ny förändrad "karta":

”Vi har sett nya världar. Vår kunskap har ökat och våra perspektiv har påverkats. 'Hemma' är detsamma och ändå inte detsamma, eftersom det numera befinner sig på en annan mental karta. Nu är utgångspunkten för nya möjligheter.”⁸¹

⁸¹ Normann, R. 2001, s. 233

Litteraturförteckning

Monografi

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber.

Crane, Andrew & Matten, Dirk. (2004). *Business Ethics*. Oxford University Press, New York. Andra upplagan.

Dobers, Peter & Wolff, Rolf. (1997). *Miljöstrategier- ett företagsekonomiskt perspektiv*. Nerenius & Santéus Förlag AB, Stockholm. Andra upplagan.

Echeverri, Per & Edvardsson, Bo. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Studentlitteratur, Lund.

Elkington, John. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Limited, Oxford, England.

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring- en CRM ansats*, Malmö, Liber.

Johannisson, Bengt. (2005). *Entreprenörskapets väsen*, Studentlitteratur, Lund.

Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Studentlitteratur, Lund.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Landström, Hans. (2000). *Entreprenörskapets rötter*. Studentlitteratur, Lund.

Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Normann, Richard. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Liber AB, Malmö.

Normann, Richard. (2000). *Service management- ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber Ekonomi, Kristianstad.

Artikel i tidskrift

Anderson, Alistair R. (1998). *Cultivating the Garden of Eden: environmental entrepreneuring*. Journal of Organizational Change Management Emerald (MCB), Volume 11, Issue 2.

Cohen, Boyd; Smith, Brock; Mitchell, Ron. (2008). *Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research*. Volume 17, Issue 2.

Getz, Donald & Carlsen, Jack. (2000). *Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors*. International Journal of Hospitality Management, Volume 21, Issue 6.

Getz, Donald & Petersen, Tage. (2005). *Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry*. International Journal of Hospitality Management, Volume 24, Issue 2.

Grönroos, Christian & Ravald, Annika. (1996). *The value concept and relationship marketing*, European Journal of Marketing, Volume 30, Issue 2.

Hoy, Frank & Verser, Trudy G. (1994). *Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm*, Entrepreneurship and the practice, Volume 19, Issue 1.

McElwee, Gerard; Anderson, Alistair; Vesala, Kari. (2006). *The strategic farmer: a cheese producer with cold feet?* Journal of Business strategy, Volume 27, Issue 6.

Normann, Richard & Ramirez, Rafael. (1993). *From value chain to value constellation*. Harvard Business Review, Volume 71, Issue 4.

Payne, Adrian & Holt, Sue. (2001). *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship*, British Journal of Management, Volume 12, Issue 2.

Payne, Adrian F; Storbacka, Kaj; Frow, Penny. (2007). *Managing the co-creation of value*. Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 36, Issue 1.

Payne, Adrian & Frow, Penny. (2005). *A strategic framework for customer relationship management*. Journal of Marketing, Volume 69, Issue 4.

Porter, Michael E. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, Volume 79, Issue 3.

Smith, N. Craig. (2005). *Responsibility Inc*. Business Strategy Review, Volume 16, Issue 2.

Storbacka, Kaj; Strandvik, Tore; Grönroos, Christian. (1994). *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, International Journal of Service Industry Management, Volume 5, Issue 5.

Elektronisk källa

<http://www.ekolantbruk.se>, 2008-04-03, kl. 09.30, sökord: Skåne

http://www.lantmat.se/gardar/verksamhet_resultat.asp?verk=100, 2008-04-03, kl. 10.22

http://www.miljomal.se/om_miljomalen/miljomalen/mal13.php, 2008-04-05, kl. 13.01

<http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/csr/article12246.ece>, 2008-04-05, kl. 12.32

Bilaga 1. Intervjuguide

Historia om företaget:

Hur länge har ni producerat ekologiska råvaror?

Hur tänkte Ni när ni beslutade er för att odla och sälja ekologiskt?

Värdeskapande

Hur ser ni på värde? Vad är viktigt för er?

Hur skapar ni värde för kunderna?

Ekonomiskt värde:

Hur ser Ni på ekonomiskt värde?

Vad är lönsamhet för Er? I vilket tidsperspektiv?

Kundrelationsvärde:

Kommer ekologisk produktion och gårdsbutik av eget intresse eller har det vuxit fram genom kundens efterfrågan? Är era tjänster ett resultat av efterfrågan?

Är det möjligt att tillfredställa kundens önskemål oavsett vad som efterfrågas?

Hur arbetar Ni för att det skall uppstå kundlojalitet i er verksamhet? Är lojala kunder viktigt?

Hur resonerar ni kring kontaktytor som öppettider, reklam, hemsida, övriga kontaktytor

Har ni återkommande kunder?

Arbetar ni aktivt för långsiktiga relationer?

Värdet av upplevelser:

Hur mycket betyder kundens upplevelser för Er?

Hur ser ni på ett kundmöte? Vad är viktigt när ni möter en kund?

Kvalitets värde:

Hur definierar ni kvalitet? (KRAV)

Hur viktigt är det att ni håller hög kvalitet på era råvaror?

Livsstilsvärde:

Hur ser ni på Er verksamhet?

Är det en livsstil eller arbetsplats?

Miljövärde/ Hållbarhets värde:

Hur ser ni på hållbarhet?

Hur anpassar Ni er efter miljöns resurser?

Ansvarsvärde:

Vad är etik för er? Vad är ansvar för er?

Bilaga 2. Guide för hemsidesgranskning

Vad säger bildmaterialet om:

Vad säger textmaterialet om:

Relationer?

Kvalitet?

Lönsamhet?

Ytterligare värden?