



# *Lantbruksföretagets tillväxtstrategi och finansiella sökbeteende*

*– en empirisk studie av sex lantbruksföretag med  
tillväxtambitioner*

*Anders Hörnstein*

*Anders Joelson*

---

*SLU, Department of Economics  
Degree Thesis in Business Administration  
D-level, 30 ECTS credits*

*Thesis No 543  
Uppsala, 2009*

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-543-SE



*The farm's strategy of growth and financial search behaviour*  
- *An empirical study of six farms with growth ambitions*

*Lantbruksföretagets tillväxtstrategi och finansiella sökbeteende*  
– *en empirisk studie av sex lantbruksföretag med tillväxtambitioner*

*Anders Hörnstein*  
*Anders Joelson*

*Supervisors: Richard Ferguson och Christer Olofsson*

© Anders Hörnstein och Anders Joelson

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-543-SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2009

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som varit hjälpsamma och gjort det möjligt för oss att genomföra detta examensarbete.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till de medverkande fallföretagen, för att ni frikostigt delgivit information om er och era respektive företag:

Yngve, Karin och Erika Andersson, Ryftes Grönsaker AB, Visby  
Patrik Evertsson och Anders Johansson, Emåmejeriet AB, Hultsfred  
Carl-Rudolf Palmgren, Aniagra Produktions AB, Mörarp  
Lars Runberg och Håkan Samuelsson, Vadsbo Växtodling AB och Vadsbo Mjölk AB, Mariestad  
Marcus Skure, Geddeholm, Västerås  
Peter Wiström, Wiströms Lantbruk AB, Borgholm och Degerhamn.

Vi vill också rikta vårt stora tack till representanter för bank, intressebolag och rådgivning som bistått med intervjuer:

Nils-Åke Espert, SEB, Trelleborg  
Jimmy Larsson, LRF Konsult, Ljungby  
Mats Roos, Sveriges Djurbönders Tillväxtbolag, Kristianstad  
Helena Silvander och Anders Nilsson, Swedbank, Stockholm  
Per Åsling, Ekonord, Trångsviken

Ett stort tack till våra handledare Christer Olofsson och Richard Ferguson vid Institutionen för ekonomi för all den hjälp som väglett oss genom detta examensarbete.

Slutligen vill vi också rikta ett stort tack till ”Stiftelsen Hugo och Emma Björkmans minnesfond” förvaltd av Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien, Stockholm för deras ekonomiska bidrag till denna studie.

Uppsala 2009-02-18

Anders Hörnstein & Anders Joelson

# Abstract

The structural rationalization of the agricultural sector in Sweden has led to many expansive, professional companies orientated towards growth. The agricultural sector is a very capital-intensive sector and is characterized by the need for large sums of capital in form of buildings, inventory and arable land. The capital need is especially large for companies who have an ambition of growth and development of the company in the near future.

The study is built upon six cases that all can be categorized as large agricultural farms with a turnover exceeding 20 million Swedish crowns. The companies are located in the middle and in the south of Sweden and are in the sector of primary production with focus on dairy-, pork-, egg-, chicken-, beef-, vegetables- and grain production as well as in the business of refining milk towards consumers.

The study aims to identify the motives and driving forces that lies behind the growth of a farm-based company. The agricultural companies' motive for growth is studied based on which factors that influence the ambition to grow and to what extent these factors accord to the picture given by earlier research of small companies outside the agricultural sector. The aim of the study is also to identify, analyse and describe the financial search behaviour of the farm. The financial search behaviour is analysed with starting-point in the pecking order theory and also the theory of control aversion. These theories are then applied on the companies included within the study to see how the farms act when investments are done.

The method that has been implemented to carry out the study has been of explorative nature including qualitative interviews with key persons within the companies. Additional interviews have been conducted with persons within the banking business among with other companies with interests within the agricultural sector. This to get a wider range of the problem highlighted within this study.

The results show that an expansion of the business mainly is financed with the help of internally generated capital but also through financing from the bank. Capital has also been provided from companies with interests within the agricultural sector as well as government funding. External financing in form of Venture Capital has never been of any interests for the companies in the study since the financial search behaviour of the managers is coloured by the managers control aversion.

For growth to be possible the business managers included in the study points out that both financial and non-financial goals are important and are needed to be fulfilled in order for the company to have a positive development. The financial goals can be characterized as good financial growth and the non-financial goals can be seen as more of immaterial character "to have fun on the job and to see the company and the persons within the company develop".

**Key terms: Strategy of growth, pecking order, financial search behaviour, agriculture, agricultural business, capital, expansion.**

# Sammanfattning

Strukturrationaliseringen inom svenskt jordbruk har inneburit att vi idag har många tillväxtorienterade, expansiva och företagsmässiga lantbruksföretag. Lantbruket är en kapitalintensiv sektor som karakteriseras av ett stort kapitalbehov i såväl markresurser som resurser i form av byggnader och inventarier. Kapitalbehovet är alltså stort i företag som har för avsikt att utveckla sin verksamhet och växa varvid kapitalbrist kan uppstå.

Studien är uppbyggd på sex fallföretag som kan karakteriseras som stora lantbruksföretag med en omsättning över 20 miljoner kr. Företagen är lokaliserade i södra och mellersta Sverige och verksamma i flera inriktningar inom primärproduktionen. Representerade verksamhetsgrenar är mjölk, svin, ägg, kyckling, växtodling, grönsaker samt vidareförädling av mjölk och grönsaker.

Studien avser att identifiera vilka motiv och drivkrafter som driver ett lantbruksföretag att växa. Lantbruksföretagens motiv till tillväxt studeras utifrån vilka faktorer som påverkar ambitionen att växa samt analysera i vilken grad dessa stämmer överrens med den bild som forskningen förmedlar från studier av småföretag utanför lantbrukssektorn. Syftet är också att beskriva, identifiera och analysera det finansiella sökbeteendet i lantbruksföretag. Det finansiella sökbeteendet analyseras utifrån teorin om pecking order och kontrollaversion, för att identifiera huruvida dessa teorier kan appliceras på lantbruksföretaget.

Metoden som använts för att genomföra studien har varit av explorativ karaktär med kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner i de sex bolag som finns inkluderade i studien. Intervjuer har även genomförts med branschföreträdare för att få en kompletterande bild av problematiken.

Resultaten av studien visar att expansion av verksamheten främst finansieras genom egenfinansierade medel samt genom banklån. Kapital har även erhållits från intressebolag inom lantbruksbranschen samt från statliga investeringsbolag. Till viss del har det även använts bidragsfinansiering. Extern finansiering i form av riskkapital har inte varit aktuellt för de i studien ingående företagen då deras finansiella sökbeteende till stor del styrs av den kontrollaversion som företagets ledare besitter.

För att tillväxt skall möjliggöras poängterar företagsledarna i studien att både finansiella mål och icke-finansiella mål är viktiga och behöver uppnås för att företaget skall utvecklas positivt. De finansiella målen karakteriseras av goda ekonomiska överskott medan de icke-finansiella målen är av mer immateriell karaktär såsom ”att ha roligt på jobbet och att utvecklas”.

Nyckelord: **Tillväxtstrategi, pecking order, finansiellt sökbeteende, jordbruk, lantbruksföretag, kapital, expansion**

# Förkortningar

BRC – British Retail Consortium

ISO – Standard för kvalitets- och miljöledningssystem (ISO 9001 och ISO 14001)

SDT – Sveriges Djurbönder Tillväxtbolag

SFV – Statens Fastighetsverk

VM – Vadsbo Mjök

VV – Vadsbo Växtodling



# Innehållsförteckning

<b>1 BAKGRUND, SYFTE OCH RAPPORTSTRUKTUR .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 SYFTE .....	2
1.3 AVGRÄNSNINGAR .....	2
1.4 RAPPORTENS UPPLÄGGNING .....	2
<b>2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....</b>	<b>3</b>
2.1 PECKING ORDER .....	3
2.2 HINDER FÖR TILLVÄXT .....	5
2.3 FINANSIELLA GAP .....	6
2.4 FINANSIELL BOOTSTRAPPING .....	8
2.5 PUSH- PULLTEORI .....	9
2.6 LIVSCYKELTEORI .....	10
2.7 TEORISAMMANFATTNING .....	11
2.7.1 <i>Tillväxtstrategi</i> .....	11
2.7.2 <i>Finansiellt sökbeteende</i> .....	12
<b>3 METOD .....</b>	<b>13</b>
3.1 FORSKNINGSANSATS .....	13
3.2 KVALITATIV FORSKNINGSMETODIK .....	13
3.3 STUDIENS GENOMFÖRANDE .....	14
3.4 VAL AV FALLFÖRETAG OCH INTERVJUOBJEKT .....	14
<b>4 LANTBRUKSFÖRETAG I TILLVÄXT – SEX FALLANALYSER .....</b>	<b>15</b>
4.1 INTRODUKTION TILL FALLGÅRDAR .....	15
4.2 ANIAGRA PRODUKTIONS AB .....	15
4.3 EMÅMEJERIET AB .....	20
4.4 GEDDEHOLM .....	28
4.5 RYFTES GRÖNSAKER AB .....	33
4.6 VADSBO MJÖLK AB OCH VADSBO VÄXTODLING AB .....	39
4.7 WISTRÖMS LANTBRUK AB .....	44
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>50</b>
5.1 TILLVÄXTANALYS .....	50
5.1.1 <i>Tillväxtstrategi och tillväxthinder</i> .....	50
5.1.2 <i>Push- och pullfaktorer</i> .....	51
5.1.3 <i>Livscykelteori</i> .....	53
5.2 ANALYS AV FINANSIELLT SÖKBETEENDE .....	54
5.2.1 <i>Pecking order teori</i> .....	54
5.2.2 <i>Finansiella gap</i> .....	56
5.2.3 <i>Finansiell bootstrapping</i> .....	57
<b>6 DISKUSSION OCH SLUTSATS .....</b>	<b>59</b>
6.1 MOTIV OCH DRIVKRAFTER FÖR TILLVÄXT .....	59
6.2 DET FINANSIELLA SÖKBETEENDET .....	60
<b>EPILOG .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERENSER .....</b>	<b>63</b>
<i>Litteratur och publikationer</i> .....	63
<i>Elektroniska källor</i> .....	65
<i>Personliga meddelanden</i> .....	65
<b>APPENDIX 1: INTERVJUFORMULÄR TILL LANTBRUKARE .....</b>	<b>67</b>



# 1 Bakgrund, syfte och rapportstruktur

## 1.1 Bakgrund

Den pågående strukturrationaliseringen inom jordbrukssektorn har bidragit till att vi idag har många tillväxtorienterade, expansiva och företagsmässiga lantbruksföretag. När ett företag växer ökar komplexiteten i företaget avseende både driftsledning och företagsledning. Samtidigt ökar kapitalbehovet då lantbruksnäringen är en kapitalintensiv bransch där möjligheten att växa ofta begränsas av tillgången till kapital och åkermark. Tillgången på finansiellt kapital kan förutom internt genererade medel erhållas genom externa lån från bank eller investerare samt genom olika sorters bidrag. Den sammanlagda skuldsättningen inom lantbruket vid årsskiftet 2007/2008 uppgick till 168 miljarder kronor. Av dessa 168 miljarder står bankfinansiering för ca 150 miljarder (Larsson *et al.* 2008).

En av entreprenörskapets starkaste drivkrafter är viljan att vara oberoende och att vara sin egen chef (Davidsson 1989). Detta är också en primär anledning till att företag i allmänhet startas. Företagarens oberoende påverkar även det finansiella sökbeteendet. Vid stor och kraftig expansion av ett lantbruksföretag krävs mycket kapital. Det kan då vara svårt att klara en expansion endast genom bankfinansiering (Silvander & Nilsson pers. kom. 2008). Vid sidan av kreditsäkerheter i form av fasta tillgångar är företagaren och dennes möjligheter att driva företaget av avgörande vikt för huruvida kredit skall kunna erhållas. Dessa personliga egenskaper kan till viss del kompensera om företagaren saknar, eller har små, fasta tillgångar (*ibid*). Andra bankföreträdare menar att det i slutändan ändå måste finnas någon form av säkerhet och att det är mycket svårt att erhålla finansiering genom att endast se till företagaren (Espert pers. kom. 2008).

Brist på kapital kan således utgöra en finansiell begränsning vid utveckling av lantbruksföretag då det kan vara svårt att erhålla finansiering via bank. Alternativa finansieringskällor kan då vara en lösning även om detta kan innebära att lantbrukaren förlorar ett visst inflytande över sitt företag. Detta arbete belyser företagarens attityder till olika finansieringskällor och huruvida dessa attityder i sig har utgjort ett utvecklingshinder.

När ett lantbrukföretag växer innebär detta att företagaren får en mer komplex organisation med anställda medarbetare och ökad administration. Detta gör att kraven på driftsledning ökar vilket gör att det ställs helt andra krav på företagaren då denne får en mer övergripande roll exempelvis som arbetsledare. Anledningen till att små företag väljer att växa beror till stor del på företagaren och dennes drivkrafter (Wiklund 1998). Drivkraften kan t ex vara att skapa ett företag som ger möjlighet att hålla anställd personal eller ge företaget en viss position på marknaden som förbättrar lönsamheten. Andra drivkrafter kan helt enkelt vara själva företagandet i sig och att se sitt företag växa och utvecklas samt utnyttja de möjligheter som uppkommer och ger en möjlighet att skapa lönsamhet.

## 1.2 Syfte

Mot den bakgrund som presenterats är studiens syfte tvådelat. Studien avser att identifiera vilka motiv och drivkrafter som driver ett lantbruksföretag att växa. Syftet är också att beskriva, identifiera och analysera det finansiella sökbeteendet i lantbruksföretag.

Lantbruksföretagens motiv till tillväxt studeras utifrån vilka faktorer som påverkar ambitionen att växa samt analysera i vilken grad dessa stämmer överens med den bild som forskningen förmedlar från studier av småföretag utanför lantbrukssektorn.

Det finansiella sökbeteendet analyseras utifrån arbetets huvudteori; teorin om pecking order.

## 1.3 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att behandla sex fallstudier på större lantbruksföretag som expanderar befintlig verksamhet alternativt utvecklar ny verksamhet genom diversifiering.

## 1.4 Rapportens uppläggning

De teoretiska utgångspunkterna med koppling till relevant forskning som ligger till grund för studien behandlas i kapitel två. I tredje kapitlet presenteras studiens forskningsansats och andra tillhörande metodmässiga utgångspunkter. Dessa karakteriseras av respondenturval samt de tillvägagångssätt som använts vid datainsamling och analys. Studiens sex fallföretag presenteras i fallbeskrivningar med tillhörande inomfallsanalys. Dessa är omfattande för att ge underlag till läsaren att kunna dra egna slutsatser från det empiriska materialet. Analys och diskussion tar vid i kapitel fem där en utförlig analys och diskussion av de i studien ingående fallföretagen presenteras. Slutligen sker i kapitel sex en återkoppling mellan empirin och de teoretiska utgångspunkterna som kopplar tillbaka till syftet.

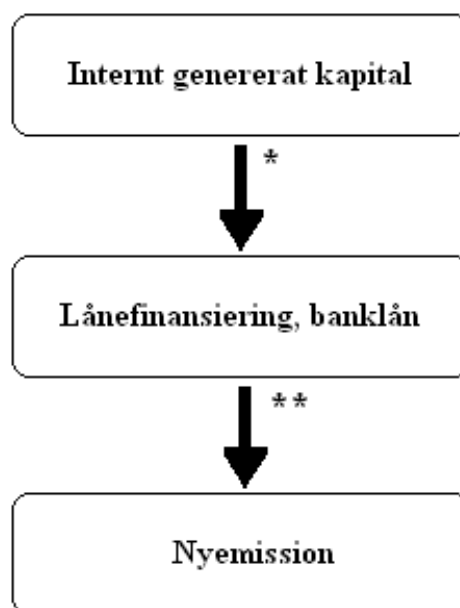
## 2 Teoretiska utgångspunkter

Central teori är *pecking order-teorin* som behandlar företags prioritering av kapitalkällor för finansiering av expansion eller en breddning av verksamheten. Detta leder sedan in på teorier för att belysa de tillväxthinder av olika karaktär som utgör tillväxthämmande faktorer för företaget. Teorin om *finansiella gap* belyser ytterligare de finansiella faktorer som kan spela en avgörande faktor vid expansion. För att beskriva och karakterisera entreprenörens egenskaper och dennes roll i företaget appliceras *push-, pullteorin*. Teorin om *finansiell bootstrapping* behandlas för att beskriva hur företaget kan optimera användningen av de begränsade resurser som står till dess förfogande. Därefter redogörs för *livscykelteorin* som ger en bild av hur företag anpassar sig till den mognadsfas det befinner sig i och hur denna påverkar företagets möjlighet till tillväxt.

### 2.1 Pecking order

Entreprenörskap kan definieras som *skapande av ny ekonomisk aktivitet* (Davidsson 2001). En av entreprenörskapets starkaste drivkrafter är viljan att vara oberoende och att vara sin egen chef (Davidsson 1989). Vidare kan entreprenörskap delas in i två processer: dels att skapa eller upptäcka möjligheter och dels att exploatera möjligheterna (ibid). Entreprenören vill själv fatta viktiga beslut och inte vara underkastad andras vilja. Enligt Alänge *et al.* (1988) skulle detta vara speciellt signifikant för svenska småföretagare. Enligt den teori som Myers presenterade 1984 kan det egna inflytandet styras genom att rangordna de investeringsalternativ som finns till förfogande. Myers och Majluf (1984) anser att det inom företagen finns en speciell rangordning, *pecking order*, för hur företagen väljer att finansiera sin verksamhet. Enligt Myers (1984) väljer företagen att finansiera verksamheten först och främst med interna medel och därefter med externa medel.

Förenklat går det att rangordna finansieringsalternativen på följande sätt:



**Figur 1.** Sammanfattande beskrivning av pecking order-stegen. Egen bearbetning av Myers (1984).

If the firm does seek external funds, it is better off issuing debt than equity securities. The general rule is, "Issue safe securities before risky ones." – (Myers 1984)

När företagets behov av kapital, för att kunna genomföra sina investeringar, ökar kommer företaget att klättra nedåt på pecking order-stegen från säker till mer osäker finansiering (Myers 2001). Om företaget genererar en vinst de kommande åren efter att ha tagit ett lån kommer detta överflöd av kapital användas till att betala av på lånet snarare än att göra nyinvesteringar (Myers 2001).

Österlund och Wramsby (1998) förklarar varför många företag väljer att finansiera investeringar med eget kapital framför externt kapital, trots att detta inte alltid är den optimala vägen att gå. Detta beror på att det finns stora kostnader förknippade med den externa finansieringen såsom informationskostnader och administrativa kostnader. Dessa är lägre vid skuldfinansiering än vid nyemission då framförallt informationskostnaderna kan bli mycket höga, och företag kan tvingas avslöja sina nya planer för konkurrenter inom samma bransch. Genom att finansiera verksamheten med internt genererat kapital eller med hjälp av banklån minskas också det finansiella gapet som kan finnas mellan företagsledaren och den utomstående finansiären och det finansiella sökbeteendet avbryts vid \*\* i Figur 1.

Att finansiera sin verksamhet med eget kapital innebär att ägaren låter vinsten från föregående år ligga kvar inom företaget. När företaget går med vinst kan det täcka sina kapital- och investeringsbehov med hjälp av det egna kapitalet och behöver då inte tillföra kapital genom banklån och tillskott av kapital från ägarna (Hansson 1998). Bruns (2003) påpekar att banklån utgör den allra viktigaste externa kapitalkällan för små och medelstora företag. Espert (pers. kom. 2008) menar dock att strukturrationaliseringen inom jordbruket har gjort det svårare för den enskilde lantbrukaren att få tag i kapital. Investeringarna har blivit större vilket gör att kapitalbehovet ökar. Detta gör att det kan vara svårt för lantbrukare med små säkerheter att erhålla kapital. (Larsson pers. kom. 2008).

Berggren *et al.* (2001) menar att om en av de starkaste drivkrafterna med det egna företagandet är det egna oberoendet blir det naturligt att välja den finansieringsform som maximerar handlingsfriheten och som minimerar det externa inflytandet över företaget. Företagarens kontrollbehov över företaget påverkar därmed valet av finansieringsform men kan också hindra tillväxten. När en företagare är ovillig att lämna ifrån sig inflytande/kontroll över företaget är denne *kontrollaversiv*. Enligt Cressy och Olofsson (1997) är de småföretagare som har låg eller ingen kontrollaversion de som är mest positiva till att finansiera sin verksamhet genom externa finansiärer. De är också mer benägna att använda sig av externa tjänster och är mer villiga att ta in riskkapital för att finansiera en expansion och möjliggöra tillväxt av verksamheten. Cressy och Olofsson (1997) visar att kontrollaversionen hos företagsledaren reflekteras i företagets sökbeteende vid finansiering och att företagaren anser att den möjliga tillväxt, som kan komma i samband med nya ägare, inte är tillräckligt stor för att bytas mot minskad kontroll av det egna företaget. Det kan således sägas vara en förutsättning för tillväxt att den externa kontrollen över företaget minimeras.

Cressy (1995) skiljer vidare på småföretagare vars attityd gentemot externa finansiärer förändras över tid, *movers*, och vars attityder inte ändras, *stayers*. De småföretagare vilka karakteriseras som *movers* minskar sin kontrollaversion när tillväxt sker i företaget. *Stayers* har inte samma intresse eller behov av att växa och har då inte samma anledning att sträva efter tillväxt och minska sin kontrollaversion.

Howorth (2001) menar att kontrollaversionen gör att företagen i första hand förlitar sig på internt genererat kapital och därefter banklån för att växa. Alternativen längre ner på pecking order-stegen kommer därför aldrig att vara aktuella för ett företag med en mycket kontrollaversiv företagsledare då dessa anses för osäkra och sökningen av finansieringskällor kommer därför att avbrytas. Howorth (2001) nämner också att flera av företagsledarna inkluderade i sin studie hellre höll inne sin egen lön under en period än sökte finansiering från en bank. Alltså avbröt dessa företagare sin sökning av kapitalkällor redan vid \* i Figur 1.

## 2.2 Hinder för tillväxt

Det som skiljer en entreprenör från en vanlig företagare är entreprenörens vilja att växa (Barth 2001). Faktorer som förhindrar eller försvårar företagets fortsatta utveckling benämns som tillväxthinder. Dessa hinder ter sig olika för olika företag och branscher men även beroende av företagets storlek samt tillväxtstrategi (ibid). Då flera olika faktorer inverkar och påverkar tillväxt i mindre företag kan det vara av intresse att skilja mellan olika typer av tillväxthinder med avseende på hur de påverkar det mindre företaget. Ett hinder kan uppfattas som materiellt eller immateriellt om det hindrar eller bromsar uppkomsten av det förväntade resultatet (Barth 2001). En uppdelning kan även göras av interna och externa hinder såsom visas i tabell 1 nedan.

**Tabell 1.** Tillväxthinder i relation till hindrens ursprung och karaktär (Barth 2001).

		Tillväxthindrens karaktär	
		Materiella hinder	Immateriella hinder
Tillväxt-hindrens ursprung	<b>Interna hinder</b>	Brist på rutiner och metoder, t.ex. kontrollsystem för lager och kostn.	Ovilja hos företagaren att expandera, brist på kompetenta medarbetare, bristande ledningsförmåga etc.
	<b>Externa hinder</b>	Brist på externt risk kapital, bristande infrastruktur, ogynnsamt regelsystem etc.	Neg. uppfattning om företagande, tendens att söka trygga jobb etc.

Som tabell 1 visar kan tillväxthinder kategoriseras i fyra grupper; *Interna och materiella hinder* innefattar bland annat bristen på rutiner och kompetens inom företaget. Exempel på detta kan vara brist på arbetskraft som kommer av en snabb expansion av företagets verksamhet, ”kompetenslyftor” inom företaget som inträffar när den befintliga arbetskraften inte har den kompetens som krävs för en optimal produktion inom företaget och för det tredje; en oförmåga hos företaget att identifiera gapet mellan den befintliga och den optimala kompetensnivån inom företaget. Barth (2001) beskriver att det är viktigt även för små företag att till vissa delar ha rutiner och system för hur verksamheten ska drivas så att företagets existens inte står och faller med en eller ett fåtal individers närvaro.

*Interna och immateriella hinder* beskriver företagsledningens kunskaper om hur företaget ska utvecklas för att på ett lämpligt sätt stämma överens med dess uppsatta strategi och de förutsättningar som finns inom och utanför företaget (Barth 2001). Små företag tenderar att ha en positiv inställning till tillväxt när endast ett fåtal personer finns i företaget. När antalet anställda inom företaget ökar ställs högre krav på företagarens förmåga att koordinera och kontrollera arbetet. Detta gör att småföretagare tenderar att avstå från ytterligare tillväxt på grund av en rädsla att förlora kontroll över företaget (ibid).

*Externa och materiella hinder* innefattar de regelsystem som företaget måste rätta sig efter och som påverkar driften i företaget (Barth 2001). Skattesystemet är ett tydligt exempel på ett externt, materiellt hinder som kan ta mycket tid i anspråk för den enskilde företagaren att sätta sig in i. Inom jordbrukssektorn kan stödreglerna från EU ses som ett externt, materiellt hinder. Gapet mellan ett företags finansieringsbehov och kreditgivarnas vilja att fylla detta behov är ett externt, materiellt hinder. Småföretag krävs ofta på en högre ränta och en större säkerhet på det lånade kapitalet för att uppväga för kreditgivarens högre risk i och med utlåning till ett mindre företag.

*Externa och immateriella hinder* kan ta sig form i att småföretagare har svårt att rekrytera kunnig personal då dessa tenderar att söka sig till större företag där anställningen anses vara tryggare än hos ett litet företag (Barth 2001). Även omvärldens attityd och värderingar angående egenföretagande kan utgöra ett externt, immateriellt hinder för den enskilde företagaren.

I en studie av Delmar (1996) framgår att företagare uppfattar hinder på olika sätt, beroende på företagarens förmåga att tänka, analysera och bilda sig egna uppfattningar om situationen men även beroende på hur motiverad företagaren är inför uppgiften. Barth (2001) menar att det kan antas att företagare ser hinder som externa och inte att det beror på brister hos dem själva eller deras företag. Larsson (pers. kom. 2008) menar att företagaren själv kan utgöra det största hindret för tillväxt.

Tillväxthinder för små företag kan te sig i olika former för olika företag och några av dessa hinder står i direkt samband med den utvecklingsfas som företaget befinner sig i.

## 2.3 Finansiella gap

Små företag har under lång tid haft problem att erhålla finansiering av externt kapital såsom banklån och kapital från riskkapitalister. Detta har historiskt benämnts det ”finansiella gapet” och syftar på att det finns ett gap mellan utbud och efterfrågan vid extern finansiering. Denna teori har sitt ursprung i den så kallade Macmillanrapporten (Storey 1994; Winborg 2003). Utbudet från banker och kreditinstitut har inte motsvarat efterfrågan från de små företagen.

Det finns flera orsaker till att det finansiella gapet uppstår. Den viktigaste orsaken är att det råder informationsasymmetri där finansiärerna har bristande information om potentialen i det aktuella företaget (Storey 1994; Berggren 2003). Detta är särskilt framträdande i små företag där tillgången på information generellt sett är sämre än i större företag. När information saknas eller om informationen är knapphändig blir risken för finansiären större, vilket leder till högre räntekrav från banken eller krav på högre avkastning från den externa finansiären (Berggren 2003). Banker har dock traditionellt sett ofta inte kompenserat den högre risken och informationskostnaderna utan har istället låtit bli att finansiera grupper av små företag.



Bruns (2003) nämner även att små företag kan tänkas ha svårare att få lån beviljade eftersom banken har större kostnader för lån till mindre kunder.

För att minska informationsasymmetrin behöver banken detaljerad information om företaget, men även information om marknaden, branschen och det ekonomiska klimatet i landet (Bruns 2003). Hansson (1998) beskriver att banken måste lägga stor vikt vid företagsledningens förmåga att anpassa företagets verksamhet så att det går att tillvarata möjligheterna för att uppnå lönsamhet. Silvander och Nilsson (pers. kom. 2008) nämner att ett fungerande kassaflöde och bra ledarskap är två av huvudaspekterna som banken tittar på vid en kreditbedömning. Espert (pers. kom. 2008) påtalar dock att banken i slutändan vill ha en säkerhet för sina lån även om personen bakom företaget är viktig i bedömningen. Espert (pers. kom. 2008) påpekar också att strukturrationaliseringen inom jordbruket har gjort det svårare för den enskilde lantbrukaren att få tag i kapital då investeringarna har blivit större.

Även på efterfrågesidan kan finansiella gap uppstå då företagarna ofta saknar information om vilka finansieringsmöjligheter som finns samt att de vill minimera externt inflytande i verksamheten (Storey 1994).

Normalt sett är en finansiell bas nödvändig för drift och utveckling av företaget, den kan dock kompletteras med olika icke-finansiella resurser som kan knytas till företaget vilka kan innebära låg eller ingen kostnad för företaget. Dessa alternativa finansieringslösningar kallas finansiell bootstrapping och innebär att företaget försöker lösa sina resursbehov utan att använda sig av finansiellt kapital i allmänhet och externt finansiellt kapital i synnerhet.

För att överbygga de finansiella gapen kan riskkapital vara ett alternativ för företaget. Riskkapital kan normalt definieras som *tidsbegränsade investeringar i onoterade bolag* (Willquist 2003). Riskkapitalinvesteringarnas syften är vanligen att aktierna skall ge en hög avkastning och inom en begränsad tidsram skapa möjlighet för en försäljning av aktierna genom en börsintroduktion eller genom försäljning av bolaget, en exit. Riskkapitalister avser att gå in i företag med eget kapital och samtidigt bidra med kunskap genom att utöva ett aktivt inflytande i företaget. Genom denna aktiva roll kan de sägas vara ett slags aktiva investerare (Fredriksen 2003). Riskkapitalistens aktiva utövande i verksamheten och den kompetenstillförsel som denne tillför kan vara en lika stor eller större värdetillförare än det kapital de bidrar med till verksamheten (Timmons *et al.* 1986).

Som ytterligare finansieringsalternativ har det i Sverige startats investeringsbolag med intresse att investera inom lantbruket. Två av dessa bolag är Ekonord och Sveriges Djurbönders Tillväxtbolag. Företagens syfte är att gå in med ett ägarkapital och investera detta i växande lantbruksföretag (Åsling Pers. kom.; Roos pers. kom. 2008). Bolagen avser att ha en aktiv roll i företagen och erhålla inflytande genom t ex styrelseplatser. Exit skall kunna ske inom en fastställd tidsram. Ekonord och Sveriges Djurbönders Tillväxtbolag har inte för avsikt att konkurrera med andra finansieringskällor och därför tar de ut en högre ränta, enligt en räntetrappa, samt har en kortare utlåningshorisont på 3-5 år.

Det finns även andra statliga investeringsbolag som investerar i potentiella framtida investeringsobjekt. Almi Företagspartner har olika sorters företagslån och mikrolån. Almi har för avsikt att vara medfinansiar, t ex tillsammans med en bank. (www, Almi, 2008).

## 2.4 Finansiell bootstrapping

Finansiell bootstrapping utgör ett samlingsnamn för metoder som används för att minska eller eliminera behovet av olika finansiella medel i verksamheten. Det finns flera olika sorters bootstrappingmetoder som är applicerbara i små företag. I en studie av Freear *et.al.* (1995) presenteras bootstrapping som en metod att använda för att minska det finansiella behovet i ett företag. Slutsatsen är att bootstrapping framförallt är aktuellt i den tidiga utvecklingen i ett företag. Finansiell bootstrapping kan vara en nödvändighet för att nystartade företag skall kunna möjliggöra en uppstart av ny verksamhet eller en vidareutveckling av den befintliga verksamheten (Winborg 2003).

Winborg (2003) har undersökt vilka bootstrappingmetoder som är vanligast förekommande i svenska småföretag:

- Köpa och använda begagnad utrustning istället för ny.
- Genom förhandling uppnå bästa möjliga villkor med en leverantör.
- Hålla inne ägarens och/eller VD:s lön under en period.
- Medvetet fördröja betalningar till leverantörer.
- Rutiner för att påskynda inflödet av betalningar från kunder.
- Lån av utrustning.

Harrison och Mason (1997) visar att de främsta användarna av bootstrappingmetoder är små företag med mindre än tio anställda. Detta är naturligt då små företag har en mindre kapitalbas och ofta drivs och leds av grundaren, vilket gör det naturligt att ägarfinansiering används speciellt i uppstartsfasen. Howorth (2001) visar att flera av företagsledarna inkluderade i studien hellre använder sig av metoden att inte ta ut egen lön under en tid än att söka finansiering via banklån. Bootstrapping utgör därmed ett viktigt instrument, och beroende på hur väl företaget kan utnyttja bootstrappingmetoderna kan de få avgörande betydelse för hur stor del av företagets kapitalbas som måste finansieras genom externa finansiärer. Det finns även företag som inte använder sig av bootstrappingmetoder utan anskaffar varor till fullpris och i övrigt inte använder sig av olika kostnadsminimerande åtgärder (Starr & MacMillan 1990).

Winborg (2003) visar att de bootstrappingmetoder som använts minst frekvent är olika former av bidragsfinansiering som t ex investeringsstöd och att dela utrustning eller tjänster med andra företag. Det finns ett flertal olika slags stöd och bidrag som är utformade specifikt för de gröna näringarna. (www, SJV1, 2008). Vanliga stöd är investeringsstöd, som erhålls vid nybyggnationer, samt startstöd vid uppstart av ny verksamhet (www, SJV2, 2008 & www, SJV3, 2008).

Sammanfattningsvis är en av de viktigaste fördelarna med användningen av finansiell bootstrapping att den minskar den finansiella belastningen och risken för företaget samt att den kan utgöra en förutsättning för att företagets mål kan uppnås. Bootstrapping kan även innebära att företaget kan klara sig utan att ta in nya delägare eller externa parter i styrelsen. Detta medför då att företagaren kan behålla makten (Winborg 2003).

## 2.5 Push- pullteori

Amit och Muller (1995) karaktäriserar två entreprenörstyper: pushentreprenörer och pullentreprenörer. Förenklat kan detta förklaras som att pushentreprenörer knuffas in i företagande på grund av ett missnöje med den nuvarande situationen. Bögenhold (2007) poängterar att arbetslöshet driver människor till att starta egna firmor för att på så sätt skapa sin egen försörjning. Detta är således en pushfaktor. Även vantrivsel på jobbet och livskriser är exempel på pushfaktorer (Amit & Muller 1995).

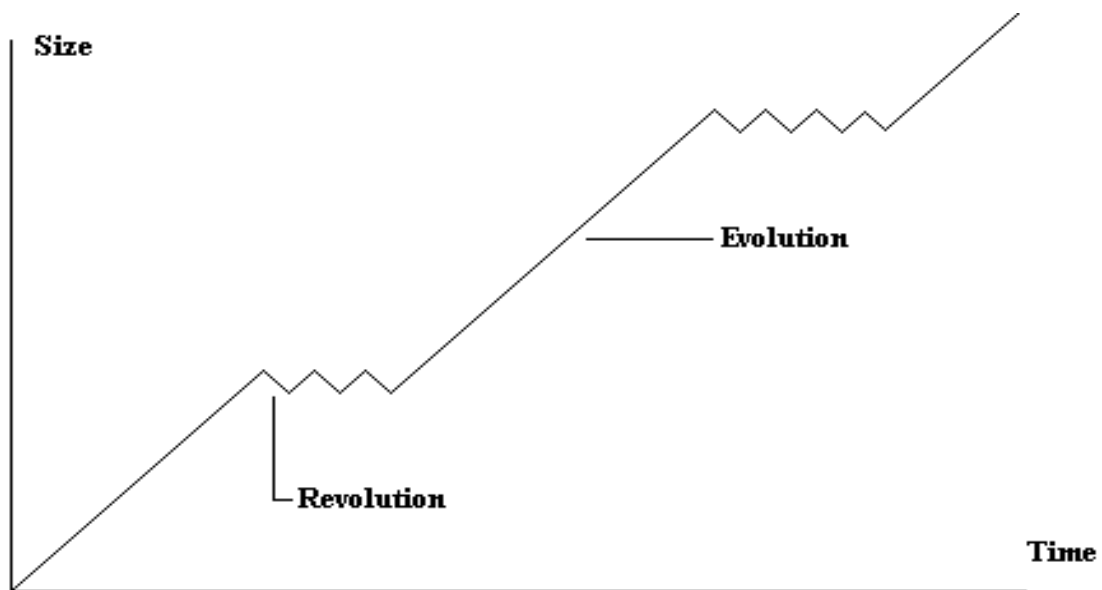
En pullentreprenör karaktäriseras av att personen dras in i företagande. Individen i fråga ser en möjlighet som är för bra för att motstå. Detta kan vara effekter av att personen ser ett tillfälle att tjäna mer pengar, ser potential i sin idé eller vill ha utmaningar och utvecklas som person. Amit och Muller (1995) beskriver att de mest framgångsrika entreprenörerna var mer missnöjda med sitt tidigare jobb än de mindre framgångsrika entreprenörerna. En kombination av både push- och pullfaktorer borde således ge det bästa utfallet vid uppstarten av en ny verksamhet. Ju lägre alternativkostnaden för att starta en ny verksamhet är desto mer benägen är personen på att starta upp denna nya verksamhet (Amit & Muller 1995).

Amit och Muller (1995) ser vidare att det inte finns någon signifikant skillnad i attityden till risk mellan de push- och pullentreprenörer som deltog i studien, båda grupperna är riskaversiva. Det som särskiljer är att pullentreprenörer har en högre inkomst jämfört med de företagare som grupperas som pushentreprenörer.

Utifrån personliga egenskaper och även omvärldens påverkan på individen, är till exempel att bli arbetslös inte skäl nog för att starta en verksamhet. Det krävs även ett personligt engagemang och förmågan att kunna se möjligheter utifrån sin situation (Bögenhold & Fachinger 2007).

## 2.6 Livscykelteori

Wiklund (1998) beskriver livscykelperspektivet av ett företag. Inom livscykelteorin växer företaget i distinkta faser. Först kommer en *evolutionär fas* där företaget växer. När tillväxten begränsas av den aktuella företagskonfigurationen träder företaget in i en *revolutionär fas*. Den revolutionära fasen kan ses som en slags transformationsfas där företaget anpassar sig till den rådande omvärldssituationen och samtidigt förbereder sig inför nästa evolutionsfas för att kunna växa ytterligare. Den nya konfigurationen innefattar relationer mellan storlek, ålder, strategi, organisationsstruktur och omgivning (ibid). Efter nästa evolutionsfas upprepas proceduren ytterligare. När företaget är i revolutionsfasen är det mycket sårbart och riskerar att gå under om inte transformationen lyckas.



Figur 2. Livscykelperspektivet (Wiklund 1998).

Tillväxt skapar organisationsrelaterade problem som måste lösas inom företaget. Ju större företaget blir desto större blir kraven på professionell styrning av företaget (ibid). Wiklund (1998) påpekar också att många företag inte växer till någon större storlek och har inte heller ambitionen att växa och kommer därför inte att uppleva alla steg inom livscykeln. Wiklund (1998) nämner vidare att tillväxt inte är något som sker naturligt av sig själv utan är beroende av viljan, beslut och handlingar av flera olika individer.

## 2.7 Teorisammanfattning

Entreprenörskap kan definieras som *skapande av ny ekonomisk aktivitet* (Davidsson 2001). Vidare kan entreprenörskap delas in i två processer: dels att skapa eller upptäcka möjligheter och dels att exploatera möjligheterna. En viktig anledning och drivkraft till att starta företag är att grundaren vill vara oberoende och vara sin egen chef. Brytting (1990) visar i sin studie att en av företagandets viktigaste drivkrafter är att ha roligt och att utvecklas? Det är viktigt att denna faktor inte underskattas då företagsledaren vanligen inte gör någon större skillnad mellan företaget och sig själv som person. Att ha roligt blir då en faktor för företagets utveckling.

Nedan görs en kort sammanfattning av de huvudteorier som kommer att användas inom ramen för denna studie.

### 2.7.1 Tillväxtstrategi

Faktorer som förhindrar eller försvårar företagets fortsatta utveckling benämns som *tillväxthinder* (Barth 2001). Dessa hinder ter sig olika för olika företag och branscher men är även beroende av företagets storlek samt tillväxtstrategi. Ett hinder kan uppfattas som materiellt eller immateriellt som hindrar eller bromsar uppkomsten av det förväntade resultatet (ibid). Man kan även göra en uppdelning av interna och externa hinder. Det kan antas att företagare ser hinder som externa och inte att det beror på brister hos dem själva eller deras företag (ibid). Tillväxthinder i små företag kan te sig i olika former för olika företag och några av dessa hinder står i direkt samband med den utvecklingsfas som företaget befinner sig i.

Små företag har under lång tid haft problem att erhålla finansiering av externt kapital såsom banklån och kapital från riskkapitalister. Detta har historiskt benämnts det "*finansiella gapet*" och syftar då på att det finns ett gap mellan utbud och efterfrågan vid extern finansiering. Det finns flera orsaker till att det finansiella gapet uppstår. Den viktigaste orsaken är att det råder informationsasymmetri där finansiärerna har bristande information om potentialen i det aktuella företaget (Storey 1994; Berggren 2003). När information saknas eller om informationen är knapphändig blir risken för finansiären större, vilket leder till högre räntekrav från banken eller krav på högre avkastning från riskkapitalisten. Även på efterfrågesidan kan finansiella gap uppstå då företagarna ofta saknar information om vilka finansieringsmöjligheter som finns samt att en strävan att minimera externt inflytande i verksamheten finns. Den minimering av externt inflytande som många företagare eftersträvar är ett tydligt exempel på *kontrollaversion*, dvs. företagaren vill inte att någon annan ska kunna bestämma över företaget utan vill ha full kontroll över situationen själv. Detta blir svårare och svårare ju större företaget blir och kontrollaversionen kan bli så omfattande att företaget avstår tillväxt på grund av denna anledning.

Inom livscykelperspektivet växer företaget i distinkta faser. Först kommer en evolutionär fas i vilken företaget växer. Därefter en revolutionär fas, där företaget anpassar sig inför nästa evolutionsfas. Varje tillväxtfas (evolutionsfas) kräver en konfiguration där företaget anpassar sig till den nya situationen, inom och utanför företaget, som krävs för att växa ytterligare (Wiklund 1998). När företaget växer till en ny nivå blir den tidigare företagskonfigurationen inaktuell och företaget behöver anpassa sig till rådande situation inom och utanför företagets egen struktur för att sedan kunna växa ytterligare (revolutionsfas). Ju större företaget blir

desto större blir kraven på professionell styrning av företaget. Här spelar de tidigare nämnda *tillväxthindren* och *kontrollaversionen* in. Tillväxthindren kan uttrycka sig i att företagets ledare och medarbetare inte har den kompetens som krävs för att driva företaget på den nya storleksnivån. Företaget måste då omorganisera för att anpassa sig till de rådande kraven samt de skatteregler som gäller för företag av olika storlek. Kontrollaversionen hos företagsledaren kan motverka denna omorganisation då exempelvis kontrollen över den dagliga driften fördelas på flera personer inom företaget.

## 2.7.2 Finansiellt sökbeteende

När en företagare är ovillig att lämna ifrån sig inflytande/kontroll över företaget är denne *kontrollaversiv* (Cressy & Olofsson 1997). Kontrollaversionen gör att företagen i första hand förlitar sig på internt genererat kapital och därefter banklån för att växa. Detta sätt att rangordna finansieringskällor är väl belyst i *pecking orderteorin*. Enligt denna teori väljer företagsledaren att finansiera sin verksamhet så att riskerna för företaget minimeras. Kapital väljs i fallande ordning så att kontrollen över företaget behålls intakt i så stor utsträckning som möjligt (Myers & Majluf 1984). Alternativen längre ner på pecking orderstegen kommer därför aldrig att vara aktuella för ett företag med en mycket kontrollaversiv företagsledare (Howorth 2001). Som kontrollaversiv söker individen minska beroendet av extern finansiering då detta kan minska det egna inflytandet i företaget.

För att minska beroendet av finansiella medel inom företaget kan företagsledaren ta till vissa *bootstrappingmetoder* såsom att låna utrustning och maskiner av en närliggande kollega, köpa begagnad utrustning, ta hjälp av familjemedlemmar som jobbar gratis eller under marknadsmässig lön. Ett annat sätt att minska kapitalbehovet är att ta hjälp av studenter för att göra marknadsföringsplaner och dylikt. Dessa metoder används främst av mindre företag då dessa oftast drivs och leds av grundaren vilket gör att ägarfinansiering används i stor grad i uppstartsfasen (Winborg 2003).

Amit och Muller (1995) karaktäriserar två olika typer av entreprenörstyper: *Pushentreprenörer* och *Pullentreprenörer*. Förenklat kan det förklaras som att Pushentreprenörer tvingas in i företagande på grund av ett missnöje med den nuvarande situationen. En Pullentreprenör karaktäriseras av att personen dras in i företagande. Personen i fråga ser en möjlighet som är för bra för att motstå. Detta kan vara effekter av att personen ser ett tillfälle att tjäna mer pengar, ser potential i sin idé eller vill ha utmaningar och att utvecklas som person. En kombination av både Push- och Pullfaktorer borde således ge det bästa utfallet vid uppstarten av en ny verksamhet.

## 3 Metod

### 3.1 Forskningsansats

Med ansats menas den tekniska utformningen av en studie (Lekvall & Wahlbin 2001). Den aktuella studien är av explorativ karaktär enligt kriterierna för en fallstudie där enskilda intervjuobjekt studeras på djupet utifrån en kvalitativ ansats. Studien grundas vidare på primärdata då författarna själva genomför datainsamling med hjälp av intervjuer. Den explorativa intervjuformen syftar till att identifiera och belysa de grundläggande problem som studien avser att behandla. Detta skall sedan kunna användas som grund för kommande studier inom ämnet (Kvale 1997).

### 3.2 Kvalitativ forskningsmetodik

Den kvalitativa forskningsmetodiken bygger på insamling av data som inte meningsfullt kan kvantifieras utan som ligger till grund för ”icke räknande” analysmetoder (Lekvall & Wahlbin 2001). Kvalitativa intervjuer är således lämpliga att använda vid djupintervjuer (fallstudier) av ett begränsat antal respondenter. Fallstudieansatsen är lämplig att använda vid explorativa undersökningar då problemet som skall analyseras inte kan specificeras fullt ut på förhand. Problemet undersöks då grundligt, och kompletteringar till fallstudiematerialet kan göras löpande. Detta möjliggör även att intervjuaren får en mer personlig kontakt med intervjuobjektet vilket kan leda till djupare och mer relevanta svar om hur personen i fråga förhåller sig till olika fenomen. Intervjuaren ges också möjlighet att ställa kontrollfrågor vilket ökar validiteten i de svar som framkommer (ibid).

Den kvalitativa forskningsintervjun har som mål att tolka intervjuobjektets livsvärld och hur personen i fråga förhåller sig till omvärlden (Kvale 1997). Syftet är sedan att beskriva dessa aspekter med en kvalitativ och nyanserad bild. De rådata som erhålls kan sedan användas som grund för analys vilket har som mål att öka kunskapen och förståelsen inom det studerade området (ibid).

Vid en kvalitativ studie brukar antalet intervjuer vara  $15 \pm 10$  stycken (Kvale 1997). Urvalet är gjort utifrån ett subjektivt urval vilket innebär att företagen har ”handplockats” utifrån deras olika bakgrund (Denscombe 2000). Antalet intervjuer skiftar dels på grund av den tid och de resurser som finns tillgängliga samt även på lagen om avtagande avkastning (Kvale 1997). När det antalet intervjuer som krävs för att studien skall nå fram till sitt syfte genomförts är antalet intervjuer tillräckligt. Intervjuobjekten har valts ut genom ett *subjektivt urval* som innebär att de

### 3.3 Studiens genomförande

För att insamla data till aktuell studie har explorativa intervjuer genomförts med sex lantbruksföretag med olika produktionsinriktningar. Intervjuer har genomförts på plats hos respondenterna, vilket gav en god bild av företaget och dess verksamhet. Valda intervjupersoner är grundare till respektive företag eller är dess nuvarande ägare. Detta innebär att respondenterna har varit med och fattat de beslut som påverkat företagets utveckling. För att genomföra intervjuerna konstruerades en frågemall med relativt detaljerade frågeställningar där respondenten sedan kunde vidareutveckla sina svar. Intervjuformuläret till lantbrukarna finns i Appendix 1. Intervjuerna tog mellan två och fyra timmar att genomföra och avslutades med gårdsvandring för att få ytterligare en bild av den aktuella produktionen. Samtliga intervjuer har spelats in för att underlätta intervjusammanställningarna. Efter renskrivning av intervjumaterialet har det skickats tillbaka till intervjuobjekten. Detta har möjliggjort korrekturläsning och korrigerande av eventuella felaktiga uppgifter.

### 3.4 Val av fallföretag och intervjuobjekt

Utgångspunkterna för studien är sex lantbruksföretag som kan karakteriseras som expansiva lantbruksföretag där samtliga har en omsättning överstigande 20 miljoner kr. Företagen har olika driftsinriktningar och finns i olika sektorer inom jordbruket samt befinner sig i olika faser i livscykeln där de representerar såväl nystartade företag som expanderande och mognade expansiva företag. Urvalet har skett genom att identifiera företag som utmärker sig inom de olika produktionsinriktningar som finns i jordbrukssektorn. Samtliga företagsledare besitter entreprenöriella drag där företagsledaren spelat en avgörande roll för företagets utveckling. De medverkande fallföretagen är belägna i olika delar i Sverige; representerade landskap är Skåne, Småland, Öland, Västergötland, Gotland och Västmanland. Företagen finns inom inriktningarna mjölk, svin, ägg, kyckling, växtodling, grönsaker samt inom vidareförädling av mjölk och grönsaker. Företagen har det gemensamt att de bedriver en omfattande livsmedelsproduktion och flertalet företag är diversifierade med olika produktionsinriktningar. I och med att företagen finns inom olika produktionsinriktningar har företagen vitt skilda förutsättningar när det gäller såväl produktion som marknad men även när det gäller institutionella ramar och regelverk. Då samtliga fallföretag är att beteckna som större lantbruksföretag har samtliga anställd personal och ägs och drivs utifrån affärsmässiga grunder. Detta gör det intressant att applicera relevanta teorier och analysera vilka drivkrafter som finns för expansion och vad som kännetecknar det finansiella sökbeteendet.

För att få en ökande förståelse gällande finansiering av lantbruksföretag har kompletterande intervjuer genomförts med ett antal företrädare inom jordbrukssektorn. Tre företrädare inom banksektorn har intervjuats vilka har erfarenhet av kreditgivning till jordbruket. Vidare har två företrädare från investeringsbolag inriktade på finansiering till jordbruket intervjuats för att erhålla en kompletterande bild av finansieringsmöjligheterna som finns till jordbruket. Slutligen har även en företrädare inom rådgivningsbranschen intervjuats som givit sin syn av rådgivarens roll när det gäller investeringar och tillväxt inom jordbruket.



## 4 Lantbruksföretag I tillväxt – sex fallanalyser

### 4.1 Introduktion till fallgårdar

Urvalet av fallföretag är gjort med ambition att täcka in olika driftsgrenar och branscher inom lantbruket och täcka in olika situationer när det gäller tillväxtstrategier och livscyklifaser. Nedan följer en sammanställning i tabellform över företagens verksamhetsinriktningar.

**Tabell 2.** Kort sammanställning av fallföretag.

FÖRETAG	VERKSAMHETSINRIKTNING	BEFINNER SIG I:
Aniagra Produktions AB	Äggproduktion	Expansion, befintlig verksamhet
Emåmejeriet AB <sup>1</sup>	Produktion och förädling av mjölk	Uppstart av ny verksamhet
Geddeholm	Mjölk, gris, kyckling och spannmål	Expansion, befintlig verksamhet
Ryftes Grönsaker AB <sup>2</sup>	Morötter, grönsaker, spannmål, energi	Expansion, befintlig verksamhet
Vadsbo Mjölk AB <sup>3</sup>	Mjölk och spannmål	Uppstart av ny verksamhet
Wiströms Lantbruk AB	Mjölk, gris, växtodling, får	Expansion, befintlig verksamhet

<sup>1</sup>. Mjölkproduktion bedrivs inom PE:s Lantbruksservice och Hagelsrums Gård AB.

<sup>2</sup>. Innefattar även företaget Ryftes Energi och Förvaltning AB.

<sup>3</sup>. Innefattar även företaget Vadsbo Växtodling AB.

### 4.2 Aniagra Produktions AB

#### *Kort Presentation*

Aniagra Produktions AB är beläget i utkanten av Mörarp utanför Helsingborg. Företaget är helt specialiserat mot äggproduktion och har sedan starten 1967 varit Sveriges största enskilda äggproducent. I dagsläget består produktionen av cirka 200 000 värphöns som värper mellan 180-190 000 ägg per dag vilket motsvarar drygt tolv ton ägg per dag eller 4500 ton per år. Äggproduktionen sker i 11 stallar med 17500 - 40800 värphöns i varje stall. Samtliga ägg som produceras på gården packas i ett mycket modernt packeri för vidare leverans till grossisten Stjärnägg. I packeriet packas 60000 ägg i timmen vilket gör att det tar drygt tre timmar att packa den dagliga äggproduktionen. Äggen förs till packeriet automatiskt via elevatorer. Företaget har en omsättning på drygt 30 miljoner kronor där äggen svarar för så gott som alla intäkter.

#### *Historik*

Aniagra startades 1967 som en direkt följd av då rådande krav på strukturrationaliseringar inom jordbruket vilket skedde på initiativ av dåvarande jordbruksministern Eric Holmqvist. Redan vid starten byggdes 10 stallar med plats för 180 000 värphöns på en liten gård som köpts för ändamålet. Driftledare och ägare var entreprenören Tore Lauritzson som även grundade frys företaget Frigoscandia. Någon liknande anläggning hade aldrig byggts i Sverige så kunskap fick inhämtas i USA. Drivkraften har hela tiden varit att producera ägg så billigt som möjligt samtidigt som alla djur- och miljöskyddsaspekter till fullo uppfylls. Aniagras nuvarande VD och ägare 81-åriga Carl-Rudolf Palmgren kom till företaget 1979 och köpte

det 1985. 1982 byggdes det ut till 220 000 värphöns. Under Palmgrens tid på företaget har företaget genomfört omfattande rationaliseringar och halverat personalstyrkan till dagens 20 anställda.

### ***Strategi***

Nyckeln till Aniagras goda lönsamhet är de stora skalfördelar som företaget besitter i och med den stora produktion som bedrivs på samma plats. Genom att använda befintliga stallar vid bytet av burar kunde investeringskostnaden per hönsplats reduceras samtidigt som Aniagra får ett bra förhandlingsläge i och med de skalfördelar företaget besitter. Företaget har även en övergripande strategi som lyder ”Att på billigast möjliga sätt producera ägg av hög kvalitet enligt gällande krav på djuromsorg och miljö”.

### ***Försäljning och marknad***

Marknadsföring existerar inte då företaget har en helt tryggad avsättning och samtliga ägg säljs via Stjärnegg. Utöver ägg säljs en del unghöns då företaget har en viss överproduktion i den unghönsbesättning som Aniagra också driver. Carl-Rudolf Palmgren ser det som viktigt att det inte finns för många äggleverantörer på marknaden som marknadsför ägg då dessa skulle kunna bli utspelade av grossister och detaljhandelsföretagen vilket skulle leda till sjunkande äggpriser. Aniagra var till och med 2005 knutna till Kronegg, avtalet bröts då Kronegg satte som krav att all paketering av ägg skulle ske centralt hos dem, vilket Aniagra inte var intresserade av då de hade en modern maskinpark för att själva paketera äggen.

Koncessionen säger att företaget får hålla 232 000 hönor och för att uppfylla detta behöver stall nummer 12 byggas vilket då skulle innebära att maximala produktionskapaciteten uppnås. För närvarande är dock marknadsläget pressat där snarare utbudet är större än efterfrågan vilket gör att byggplanerna har skjutits på framtiden. Kapaciteten i packeri och gödselanläggning finns för 232 000 värphöns så Palmgren ser det som självklart att ytterligare ett stall skall byggas så fort som marknadsförhållandena tillåter.

### ***Organisation och produktion***

Företaget har löpande investerat i nya maskiner för packning av ägg, gödselhantering och stallmiljö. Aniagra bedriver en integrerad äggproduktion och bedriver egen unghönsuppfödning på Askenäs Säteri utanför Älmhult som ligger 12 mil från äggproduktionsanläggningen utanför Mörarp. Detta innebär stora fördelar ur smittohänseende då unghönsuppfödningen är helt avskild från övrig produktion och ligger långt från andra hönsbesättningar. Könssorterade kycklingar köps in och sätts dagsgamla in i de tre tillväxtstall som finns. Efter 17 veckor flyttas hönorna ner till Mörarp och börjar där värpa ägg. Det egna kycklingstallet ger en jämnare kvalitet på hönorna vilket maximerar äggproduktionen från start. Värphönorna värper i genomsnitt 22 kg ägg under de 75 veckor de är i produktionen. I medeltal förbrukas 2 kg foder per kg ägg. Produktionen i Mörarp består, förutom av Palmgren som innehar posten som VD, av produktionsledare, kamrer och förman. I packeriet finns åtta medarbetare och ytterligare fyra arbetar i stallarna. I Älmhult finns tre medarbetare. Medarbetarna i packeri och stallar är aktiva och kommer med råd om den dagliga driften och hur fortlöpande förbättringar kan ske.

Aniagra hade vid starten den gamla sortens burar med fyra hönor per bur. När dessa burar blev förbjudna innebar detta att företaget tvingades byta ut samtliga burar vilket blev klart 2005. Aniagra har idag samtliga hönor i inredda burar med värprede, sittpinne och sprättyta. Det stora problemet för Aniagra i samband med att de gamla burarna blev förbjudna var att det var svårt att genomföra utbytet av burarna under den tidsperiod som myndigheterna

krävde. Det är omöjligt för ett företag som Aniagra att lägga ner hela produktionen samtidigt och byta ut inredningen i alla stallar. Arbetet med att byta ut burarna fick därför göras etappvis i ett höns hus i taget. Detta var en nödvändighet då produktionen inte kunde avstanna helt vilket hade varit förödande för ekonomin. Mellan 2003 och 2005 byttes samtliga burar ut och som innebar en investering på drygt 22 miljoner kronor. Under 2008 har stall nr 11 uppförts för 12,5 miljoner kronor vilket innebar att företaget kunde öka produktionen från 160 000 till 200 000 värphöns.

Det produceras cirka 5500 ton gödsel varje år till vilken det finns en kontrakterad spridningsareal på 2500 hektar. Spridningen av gödsel sker av en extern lantbrukare. Gödseln transporteras med tankvagn från anläggningen ut till fältkant för att där med transportör lastas över till en gödselspridare för att snabbt och rationellt myllas ner. Genom detta förfarande elimineras allt spill av gödsel på vägarna samtidigt som problemen med lukt i samband med spridningen minimeras.

### ***Investering och finansiering***

Carl-Rudolf Palmgren ser inte bristen på kapital som det största hindret mot en expansion utan de stora hindren är om externa intressenter såsom närboende, myndigheter med mera hävdar att rörelsen stör omgivningen, t ex med luktproblem eller obehag vid gödselspridning. Dessa problem var framträdande för cirka 10 år sedan, men har genom omfattande planering och investeringar kunnat minskas högst avsevärt så i dagsläget ser Palmgren inga hinder för en expansion av verksamheten upp till koncessionen.

Aniagra har investerat cirka 40 miljoner under de senaste fem åren och företaget har som mål att vid investeringar skall lånedelen vara max 50 % av det totala beloppet. Det resterande kapitalbehovet skall tillgodoses genom interna medel. Palmgren påpekar att det är alldeles för riskfyllt att ha en större andel lån, även om det inte skulle vara några problem att erhålla en större andel banklån. Målet är att alla lån som tas till verksamheten skall vara avbetalade inom en femårsperiod. Företaget verkar i en bransch som är hårt styrd av politiska och institutionella regler varför förhållandena snabbt kan ändras, t ex när det gäller djur- och miljöskydd. Det är då alltför riskfyllt att stå med stora lån investerade i en verksamhet som kan drabbas av sanktioner eller produktionsförbud med kort varsel. Även smittskyddsmässigt är produktionen känslig, under december 2007 upptäcktes fågelviruset Infektiös laryngotrakeit ILT i ett av stallarna. Detta har inneburit att samtliga värphöns i det aktuella stallet fick avlivas och att alla övriga höns har fått vaccineras vilket har inneburit stora extrakostnader för företaget. Aniagra drabbades även av de kraftigt höjda foderpriserna under 2007, vilket inte gick att kompensera med högre äggpriser.

Aniagra anlitar ingen extern rådgivning eller annan extern kompetens till produktionen, då Carl-Rudolf Palmgren anser att kompetensen saknas i Sverige. Palmgren sköter tillsammans med produktionsledare Thomas Karlsson och förman Anders Lodin driftsledning och expansionsplanering. Externa parter som t ex advokat hyrs in. Kompetensutveckling sker genom att följa med vad som händer i branschen, viktiga källor till information är engelska och amerikanska tidskrifter. Det är dåligt med utbildning och kunskap inom Sverige men Palmgren ser det inte som någon brist.

Investering i verksamheten i form av riskkapital är inte aktuellt då företaget inte har några problem att finansiera expansion av verksamheten med hjälp av kapitaltillskott från bank. Möjligtvis skulle kapital kunna tas in i form av riskkapital vid en helt ny uppstart av något stort projekt, men det gäller då att verksamheten är lönsam och har potential för att lyckas.

### ***Framtid – hot och möjligheter***

De hot som finns mot verksamheten är främst de politiska och institutionella, som om exempelvis EU stiftar nya lagar som förbjuder eller begränsar produktionen, t ex förbud mot de inreda burarna eller liknande. Företaget befinner sig även i ett område nära annan bebyggelse varför problem kan uppstå med t ex närboende. Dessa problem som tidigare var stora har dock försvunnit i samband med att verksamheten har utvecklats och omfattande åtgärder har genomförts för att säkerställa och certifiera produktionen med regelbundna kontroller av bland annat hygien och miljö. Analyser av drift och produktion sker löpande. Aniagra har i sin moderna äggpack inbyggd kontroll för blod- och knäckskador på äggen. Företaget är även BRC-certifierat och ISO-certifierat enligt ISO9001 och ISO14001.

Framtiden för Aniagra ser Palmgren ljusst på. Förutom att komma upp i full produktion står företaget inför ett vägval när det gäller huruvida en satsning på biogas skall göras eller inte. Biogas går att producera från hönsgödsel, problemet är att gödseln innehåller för liten andel brännbart material vilket gör att någon form av brännbart material t ex halm eller torv måste tillsättas processen. Detta innebär att processen blir mer komplex och kostnaderna för biogasframställningen ökar. Biogasframställning är dock något som företaget undersöker möjligheterna till att genomföra.

Generationsskifte har skett och det är idag Carl-Rudolf Palmgrens döttrar som äger verksamheten. Dock är ingen av dem aktiv i företaget förutom att de sitter i styrelsen. Eftersom Palmgren är 81 år planerar han att så småningom lämna över VD-posten och bli styrelseordförande istället. Mycket av det operativa arbetet och driftsledningen sker idag av driftsledaren Thomas Karlsson och han kommer att gå in som delägare i företaget. Sannolikt kommer företagens inriktning att bestå, produktionen kommer att öka med ytterligare ett stall samt eventuellt kommer biogasproduktion att ske. Företaget kommer att fortsätta sträva mot att försöka nå sitt mål att producera ägg billigast och bäst samt leva upp till de krav som ställs på djur- och miljöskydd.

### ***Sammanfattande inomfallsanalys***

Redan när Aniagra Produktions AB startade 1967 var målsättningen att producera ägg rationellt och billigt och den målsättningen har företaget behållit under tiden det har varit verksamt. Genom att företaget har en stor produktion med en väl anpassad arbetsstyrka och långt gången mekanisering medför detta att organisationen är effektiv. Då företaget har valt en långt gången specialisering och enbart inriktat sig på äggproduktion ligger allt fokus på hur äggproduktionen kan ske på bästa möjliga sätt ur ett ekonomiskt perspektiv. Denna strategi har medfört att företaget har stordriftsfördelar som ger företaget goda förhandlingslägen gentemot leverantörer.

Aniagras drivkraft och målsättning är att driva en lönsam produktion av ägg som följer gällande regler och krav på djurskydd samt uppfyller de högt ställda krav som finns gällande livsmedelsproduktion. Detta säkerställs genom att företaget är ackrediterade enligt flera certifieringsorgan. Företagets specialisering ger möjlighet att driva produktionen med stort fokus på just äggproduktionen då det saknas andra produktionsinriktningar. Detta utgör en stor del av Aniagras framgångskoncept. Företaget har således inga yttre omständigheter som väder och brukningsförhållanden att ta hänsyn till. All kraft kan läggas på produktionen som är helt jämn över året. Samtidigt ökar sårbarheten då företaget är helt beroende av sin enda produkt. Enligt Palmgren är dock ägg en basprodukt som alltid efterfrågas vilket innebär att det alltid finns avsättning för ägg, dock till en varierande prisnivå. Eftersom Aniagra har en stor besättning är det alltid full produktion i stallarna och nya hönor sätts successivt in i

stallarna vilket ger bättre flöden, detta är betydelsefullt inte minst ekonomiskt då likviditeten förbättras av den kontinuerliga avräkningen.

Äggproduktion bedrivs på en avreglerad och konkurrensutsatt marknad där utbud och efterfrågan styr möjligheterna att bedriva produktionen. Prisförändringar på foder och avräkningspris på ägg fluktuerar, och det är helt avgörande för lönsamheten att dessa två följer varandra. Detta gör att Aniagra påverkas i högre grad än flertalet övriga äggproducenter som även bedriver spannmålsodling gällande förändringar i efterfrågan. Enligt Carl-Rudolf Palmgren är marknaden för ägg känslig och utbudsöverskott avspelar sig direkt i lägre äggpriser då handeln konkurrerar ut äggleverantörerna mot varandra. Detta är anledningen till att Aniagra inte har uppfört sitt 12:e stall för att komma upp till koncessionen på 232 000 honor. Dessa två anledningar är de viktigaste orsakerna till att det är svårt för Aniagra att växa ytterligare när koncessionen har uppnåtts. Skall företaget växa måste det utveckla en ny produktionsinriktning eller utöka unghönsuppfödningen vilket dock inte är aktuellt för närvarande då efterfrågan är tillgodosedd. Den stora möjligheten för Aniagra att utveckla verksamheten är enligt Palmgren att starta biogasproduktion med gödseln som bas. Detta skulle innebära att företaget blir energileverantör vilket i så fall innebär en viss riskspridning. Företaget skulle även kunna öka inkomsterna med avseende på gödseln. Prioritering har dock alltid varit att all gödselhantering skall skötas med varsamhet där det viktigaste är att den inte skapar olägenheter för grannar etc.

Aniagra har som mål att alla investeringar skall finansieras med eget kapital till minst 50 %. Carl-Rudolf Palmgren hävdar att osäkerheterna i branschen medför att det är ett alltför stort risktagande att öka låneandelen. Genom att använda internt genererade medel minskar risktagandet. Detta medför att Palmgren inte är intresserad av att ta in riskkapital till verksamheten, detta är inte heller aktuellt då företaget har en tryggad ekonomisk grund att stå på samtidigt som tillväxtmöjligheterna är begränsade till en biogassatsning samt uppförande av ett nytt stall för värphöns. Detta är investeringar som företaget klarar med interna medel tillsammans med viss upplåning från bank. Palmgren går att beteckna som riskaversiv då han inte tar större risker än nödvändigt samtidigt som nödvändiga investeringar för att utveckla verksamheten genomförs. Genom att företaget använder sig av en stor del eget kapital minskar även risktagandet och företagets utsatthet för räntehöjningar.

Aniagra har en stor konkurrensfördel då produktionen är integrerad med unghönsuppfödning som drivs helt i egen regi. Detta minskar risken för produktionsstörningar samtidigt som risken att få in smittor i produktionen minskar. En annan viktig fördel är att hönorna får full fodergiva under hela unghönsperioden och kan uppnå full produktion snabbare när de sätts in i stallarna i Mörarp. Detta leder till bättre lönsamhet i hela produktionen och är en stor fördel men kräver stor besättning. Ur smittohänseende är fjäderfäproduktion sårbar, då stora delar av produktionen plötsligt kan slås ut vid t ex smittspridning som leder till sjukdomsutbrott.

Avgörande för om företaget även fortsättningsvis skall förbli lönsamt är att Aniagra kan fortsätta med produktionen i befintliga stallar och att dessa går att anpassa till kommande djurskyddskrav samt att produktionen inte drabbas av oväntade störningar som slår ut produktionen helt eller delvis.

## 4.3 Emåmejeriet AB

### *Kort presentation av företaget*

Emåmejeriet AB är ett mejeriföretag inriktat mot produktion och vidareförädling av färskmjölk. Mejeriet startades i maj 2007 av Anders Johansson och Patrik Evertsson och företaget befinner sig således fortfarande i uppstartsfasen. Syftet var att förädla den egna mjölken från gårdarna och genom att sälja denna på en lokal marknad kunna erbjuda färskare mjölk med mindre miljöpåverkan. I dagsläget består produktionen av cirka 18000 liter mjölk per dag vilken förädlas till konsumtionsmjölk, filmjölk, grädde samt till industriprodukter. Mjölk levereras till mejeriet från fyra gårdar: Hagelsrum, Virstad, Myreholm samt Fröreda. Totalt levereras mjölk från cirka 750 kor till Emåmejeriet. Mjölken säljs direkt till butik och i dagsläget levererar Emåmejeriet mjölk till cirka 80 butiker som geografiskt befinner sig från Nässjö och Västervik i norr till Kalmar och Växjö i söder. Förutom butikerna tillkommer cirka 20 andra kunder som utgörs av livsmedelsindustri, bagerier etc. Företaget beräknar omsätta cirka 35 miljoner kronor under 2008, som är företagets första hela verksamhetsår. Emåmejeriet beräknar att redan under 2008 göra en liten vinst, vilket är tidigare än vad som först var beräknat. Emåmejeriet ägs till 50 % av Patrik Evertsson, 40 % av Anders Johansson och 10 % ägande har Åke Birgersson.

Patrik Evertsson driver sedan 1994 föräldragården Virstad utanför Högsby under namnet PE:s Lantbruksservice. Evertsson är utbildad lantmästare och när han övertog gården 1994 bestod produktionen av 49 kor. Utökning av djurantalet har skett i etapper, senaste expansionen stod klar 2005 och gården har för närvarande cirka 200 kor i produktion. På gården har Evertsson förutom sin egen arbetsinsats anställda motsvarande 1,5 heltid. Till gården hör cirka 260 hektar jordbruksmark varav cirka 120 ha vall, 120 ha beten samt 20 ha spannmål. All mjölk som produceras på gården levereras till Emåmejeriet.

Anders Johansson har till och med 2008 drivit Hagelsrums gård AB som är belägen strax utanför Målilla med driftsinriktning mot mjölk. I mars 2008 överlät Anders Johansson gården till dess nya ägare Åke Birgersson. Till gården hör cirka 350 hektar åkermark och mjölkproduktion bedrivs med cirka 400 mjölkkor vars mjölk levereras till Emåmejeriet. Åke Birgersson har i och med gårdsköpet gått in som delägare i Emåmejeriet.

### *Historik*

Bakgrunden till mejerisatsningen går att hänvisa till år 2000 då funderingar började ta form hos ett antal mjölkbönder i Målillaregionen att närmare undersöka möjligheten att starta ett eget mejeri för att själva förädla sin mjölk. Bakgrunden var låga avräkningspriser för mjölken från Arla Foods samtidigt som möjligheten att kunna sälja den egna mjölken på den lokala marknaden uppenbarades. Funderingarna kring mejerisatsningen kom av sig bl.a. på grund av att en lämplig lokal saknades och att många av intressenterna inte var beredda att ta det stora steget. Patrik Evertsson tillägger också att marknaden för lokalproducerade produkter inte var mogen på samma sätt som den senare blev. Mjölkbönderna var ett flertal gånger i Stockholm och besökte potentiella kunder såsom ICA och Coop men intresset uteblev.

2005 blev en lokal i Hultsfred ledig där det tidigare tillverkats korv och andra charkuteriprodukter. Detta uppmärksammades av Johansson och Evertsson som tillsammans hade diskuterat möjligheterna att starta ett mejeri. Den sista januari 2006 tog Johansson och Evertsson ett mer eller mindre formellt beslut om att starta ett mejeri. Detta gjordes trots att det inte fanns några tecken på att det skulle lyckas. Det var således ett stort risktagande. En första marknadsanalys med hjälp från Högskolan i Kalmar genomfördes vilken pekade på

goda möjligheter att bedriva en lokalt baserad mejeriverksamhet. Johansson och Evertsson startade under 2006 företaget Emåmejeriet AB där de ägde 50 % vardera. Emåmejeriet AB köpte under sommaren 2006 den före detta charkuterifabriken i Hultsfred av den tidigare ägaren Sardus. Johansson och Evertsson gjorde här en djärv affär och köpte fabriken billigt utan att ha lånegaranti från någon bank, eftersom de inte hade några säkerheter att komma med i det nystartade Emåmejeriet AB. Då det tidigare hade bedrivits livsmedelsproduktion i lokalerna så var dessa mycket väl anpassade för ändamålet. Det har inte behövts några omvälvande förändringar för att anpassa dem till mejeriverksamhet. Kylutrymmen, avlopp, in- och utlastning mm. har gått bra att anpassa till den nya verksamheten. En stor fördel är även att det finns gott om oanvända ytor vilket möjliggör en senare expansion.

Innan Johansson och Evertsson började ställa om lokalerna till mejeri var de ute och gjorde ett tjugotal mejeribesök, bl. a. i Danmark och Holland men även i Sverige. Det var viktigt att skapa sig en bild av hur en mejeriverksamhet fungerar i praktiken. De upplevde att speciellt de småskaliga mejerierna i Danmark som besöktes gav värdefull information, då de blev väl bemötta och fick tips inför etableringen. De danska mejerierna såg dem inte som konkurrenter utan mer som kollegor som kan bli värdefulla kontakter i framtiden. I början av 2007 började Johansson och Evertsson att ta in offerter angående mejeriutrustning till mejeriet. Offerter togs in på såväl ny som begagnad utrustning och en dansk mejerist anlätades som hjälp vid dimensionering och val av utrustning. Valet av förpackningsmaskin föll på Tetra Pak som kunde erbjuda en tio år gammal begagnad maskin som var lämpligt dimensionerad för den kommande verksamheten. Därutöver köptes begagnad utrustning i form av tankar, homogenisator, pastöriseringsmaskin och övrig apparatur från ett danskt mejeri. Utrustningen var fullt funktionell och i bra skick. I affären ingick dessutom en mejerist som deltog i installation och uppstart av mejeriet.

Parallellt med inköpen av utrustning kontaktade Anders Johansson och Patrik Evertsson en reklambyrå för utformning av mjölkpaket, hemsida samt marknadsföringsstrategier för företaget. Logotyp och en slogan för företaget; ”mjölk från din hemtrakt” togs fram. I mars anlände mejeriutrustningen och de omfattande installationerna kunde börja. Representanter från de olika leverantörerna skötte de mer avancerade installationerna men även Johansson och Evertsson lade många timmar för att få allt installerat och klart för drift. Den 5 maj 2007 var anläggningen så pass klar så att det gick att köra vatten genom systemen. Den 10 maj 2007 kunde de första 2 000 litrarna mjölk levereras från Hagelsrums Gård och processas. Mjölken gick ut till ICA-, Coop- och Hemköpbutiker i närområdet.

### ***Strategi***

Emåmejeriets strategi är att förädla och sälja lokalt producerade mjölkprodukter på en lokal marknad och i och med detta kunna hålla ett högre pris på produkterna ut till konsument. Detta innebär att Emåmejeriet har valt att marknadsföra sina produkter som det lokala alternativet som är närproducerat med en slogan som lyder: ”Mjölk från din hemtrakt”. Genom att det endast är ett fåtal gårdar som levererar mjölk till mejeriet är spårbarheten hög. Idag har Emåmejeriet märkning på varje mjölkpaket där Emåmejeriet upplyser vilken gård mjölken kommer ifrån, vilken tid den är paketerad och när kon mjölkades. Emåmejeriet kallar detta NSK, som står för Närhet, Spårbarhet och Kvalitet. När det gäller spårbarhet ligger Emåmejeriet i framkant då företaget vid eventuella problem alltid kan spåra mjölken tillbaka till den enskilda gården. En viktig och strategisk fråga för Emåmejeriet är att definiera hur stort försäljningsområdet kan vara för att fortfarande kunna leva upp till att mjölken skall vara närproducerad eftersom detta är ett viktigt försäljningsargument. Likaså är det viktigt att göra en geografisk avgränsning gällande potentiella mjölkleverantörer till mejeriet. Det är helt

avgörande att mejeriet kan behålla sin image som det lokala alternativet eftersom företaget säljer en homogen produkt som inte särskiljer sig från konkurrenternas och som har ett högre pris.

### ***Försäljning och marknad***

Emåmejeriet producerar för tillfället följande produkter: standardmjölk, mellanmjölk, lättmjölk, vispgrädde samt tre olika sorters fil. Företaget håller på och tar fram smör och på sikt även yoghurt. I dagsläget levererar Emåmejeriet till cirka 80 butiker som befinner sig i östra delarna av Småland i orter som Nässjö, Västervik, Vetlanda, Växjö, Kalmar och Borgholm. Butikerna beställer sin mjölkleverans senast klockan 12 dagen innan leverans. Dagens mjölkproduktion levereras till Emåmejeriet från gårdarna efter klockan 16 på eftermiddagen och når mejeriet kort därefter. Mjölkleveranserna från gård till mejeri sker med en egen tankbil då det är mest ekonomiskt fördelaktigt. Mejeriproduktionen pågår från och med lunchtid till ungefär klockan två på natten. Under de tidiga morgontimmarna distribueras sedan mjölken ut till butikerna. Detta sker till stor del med återvändande kyltransporter som utgår från exempelvis Västervik, Kalmar och Växjö. På detta sätt kan transportkostnaderna hållas nere och miljöpåverkan minskas. I dagsläget finns inga planer på att köpa in egna transportbilar för distribution av mjölk ut till butik. Emåmejeriet har egna mjölkvagnar och pallar som går ut till butikerna.

Andersson och Evertsson var ute och marknadsförde sina kommande produkter innan starten av sitt mejeri. Problemet då var att de inte hade någon färdig produkt att visa upp och tidsaspekten för när leveranserna kunde komma igång samt när och i vilken mängd som andra produkter än mjölk kunde levereras inte var klara. Sedan Emåmejeriet lanserade sin mjölk har intresset ökat konstant. Sedan november 2007 har den dagliga produktionen ökat med cirka 6000 liter till dagens ca 18000 liter. Från början togs bara mjölk från de då egna gårdarna in till mejeriet. När efterfrågan ökade blev det aktuellt att ta in externa mjölkleverantörer. Efter noggrant urval har gårdarna Myreholm utanför Hultsfred samt Fröreda utanför Järforsen gått in som leverantörer. För att Emåmejeriet skall kunna knyta till sig externa mjölkleverantörer måste de konkurrera med Arla samt erbjuda leverantörerna ett högre avräkningspris då det är förenat med större risk att leverera till Emåmejeriet som är ett nystartat och litet mejeri.

Patrik Evertsson ser starten av Emåmejeriet som en möjlighet att bredda företaget och få ytterligare ett ben och stå på men som ändå är skilt från den övriga verksamheten på gården. Det är ett viktigt mål och en av drivkrafterna med företagandet är att starta företaget och utveckla något som blir bestående menar Evertsson. Anders Johansson har som mål med sitt företagande att Emåmejeriet skall fortsätta utvecklas positivt och kunna utveckla nya produkter. För närvarande är det viktigaste målet att kunna komma igång med produktionen av smör. Processen skiljer sig till stor del från processen att producera konsumtionsmjölk så han ser en stor utmaning i att kunna lyckas med förädlingen till smör. Den stora drivkraften till att expandera verksamheten tycker varken Johansson eller Evertsson är de potentiella vinster som den nya verksamheten kan komma att generera utan det är mer de emotionella drivkrafter där skapandet och att se ett företag utvecklas och vidgas som är avgörande vid beslut att expandera verksamheterna.



Den stora skillnaden gentemot att bara driva verksamheten på gården är att de nu dessutom måste ta ansvar för marknadsföring och försäljning av produkten. Tidigare var det bara att leverera till Arla Foods och vänta på avräkningen. Att driva ett mejeri innebär att den strukturella komplexiteten ökar avsevärt vilket ställer helt andra krav på kompetensen när det gäller kunskap om marknaden.

Marknadsandelen är idag cirka 65 % i närområdet medan den faller till under 20 % när avståndet blir mer än 5 mil från mejeriet. Företaget har löpande ökat sina marknadsandelar inom alla marknadssegment. De poängterar dock att tillväxten inte får ske alltför snabbt då det gäller att trygga tillförseln av råvara och säkerställa produktionen i alla led. Därefter går det bra att växa. Emåmejeriets mjölk kostar cirka en krona mer per liter ut till konsument i butik. Det högre priset har dock inte varit något hinder då efterfrågan hela tiden har ökat trots prisskillnaden. Detta visar att det finns en efterfrågan på lokalt producerade livsmedel trots att de ligger högre i pris. Även när det gäller industriprodukterna har det funnits en efterfrågan på lokalt producerade råvaror. En viktig kund är Pastejköket i Tranås och bland övriga kunder märks bagerier och glasstillverkare. Industriprodukterna svarar för cirka 15 % av företagets totala omsättning.

### ***Organisation och produktion***

Idag ligger medelproduktionen på cirka 18 000 liter mjölk per dag, som mest har produktionen varit uppe i 22 500 liter mjölk. All mjölk från Hagelsrums Gård och Virstad samt 50 % av mjölken från gårdarna Myreholm samt Fröreda går i dagsläget till mejeriet. De externa gårdarna har fortfarande kontrakt med Arla Foods vilket gör att de måste leverera minst hälften av sin produktion dit. Detta begränsar mängden mjölk som går att lämna till Emåmejeriet. Samtidigt kan det vara en trygghet att fortfarande vara leverantörer till Arla som är stora och medför ett kooperativt medlemskap.

Tack vare den befintliga lokalen och att det verkade finnas en efterfrågan på lokalt producerade mjölkprodukter körde Anders Johansson och Patrik Evertsson igång mejeriet. Evertsson tillägger att de till stor del handlade efter magkänsla då de inte hade några kalkyler som visade att företaget skulle gå med vinst eller överleva. Det hela var ett stort risktagande, även om de från första början trodde att det skulle gå bra. De är dock medvetna om och poängterar att de kom in i branschen perfekt ur en marknadssynvinkel då efterfrågan på lokalproducerade livsmedel steg i höjden under 2007. Detta berodde till stor del på klimatdebatten och ett ökat intresse att handla lokalt producerade livsmedel.

När Johansson och Evertsson startade Emåmejeriet hade de inga som helst kunskaper om driften av ett mejeriföretag eller övriga vetskapskringprocess och försäljning av mejeriprodukter. Genom att kunna anlita extern kompetens i form av anställandet av en mejerist samt extern kompetens i samband med installation av processutrustning har de lärt sig att sköta processlinjen och kan numera sköta den på egen hand. De poängterar dock vikten av att ha en anställd mejerist som har kunskapen om själva tillverkningsprocessen. Mejeristen spelar även en avgörande roll vid framtagandet av nya produkter såsom den nu aktuella produktionsstarten av smör. Efterhand som produktionen har kommit igång har Johansson och Evertsson kunnat lära sig allt mer vilket de ser som en drivkraft i sig. De poängterar båda vikten av att vara ute i produktionen och delta aktivt. Detta är avgörande för att de båda ska kunna skapa en kunskapsbas och kunna fatta rätt beslut om utvecklingen av företaget.

Företaget har även använt sig av extern kompetens i form av reklambyrå för framtagande av produktförpackningar, hemsida med mera. Den viktigaste uppgiften för reklambyrån är enligt

Johansson och Evertsson att de skall se till att marknadsföringen och strategierna kring den fungerar och flyter på. Hultsfreds kommun har varit involverade som en slags katalysator som har underlättat etableringen då kommunen var mycket positiva till att en ny livsmedelsverksamhet i form av ett mejeri startades i kommunen.

Eftersom livsmedelsförädlingen är komplex med ett omfattande regelsystem och en ofta svårbemästrad tillverkningsprocess, har det varit en nödvändighet att kunna få de olika processtegen att uppfölja uppsatta regler och förordningar. Företaget har anlitat en extern konsult, Per Nilsson, som ansvarat för att få livsmedelsprocessen att fungera. I övrigt ser Johansson och Evertsson det som en fördel att inte ha in för mycket extern rådgivning eftersom det innebär en stor extra kostnadspost. Istället finns nu, när verksamheten varit i drift ett tag, den mesta kompetensen inom mejeriets väggar vilket anses vara en stor fördel.

Patrik Evertsson och Anders Johansson anser det vara en stor fördel att ha extern kompetens med i styrelsen för bolaget. Detta ger en vidare horisont och problem kan angripas från olika håll då styrelseledamöternas olika kompetenser kan komplettera varandra. Bland annat finns en före detta ICA-handlare och en ekonom i styrelsen. Förhoppningen är att även få in en mejerist som har spetskunskap om processdelen i mejeriet.

Att starta Emåmejeriet var inte något krav för att kunna fortsätta med jordbruket på ägarnas respektive gårdar. Gårdarna i sig var tillräckligt bärkraftiga för att kunna fortsätta vara lönsamma produktionsenheter. Johansson och Evertsson ser starten av Emåmejeriet som en kombination av möjligheter att få starta upp en ny verksamhet och tillfället som uppstod i och med den nya lokalen. Johansson och Evertsson ser det som en nödvändighet att vara två vid starten av en så pass komplex verksamhet som start av ett nytt mejeri. De har kunnat stötta varandra och kan se verksamheten ur olika perspektiv likväl som de kan ersätta varandra när den ena parten inte kan vara på plats.

Ett viktigt mål är att kunna öka effektiviteten i processlinjen. I dagsläget klarar linjen av att producera cirka 4500 liter mjölk i timmen. Efter effektiviseringen är målet att den skall kunna klara cirka 7500 liter i timmen. För att kunna genomföra detta måste processlinjen till viss del uppgraderas. Detta skall kunna innebära att verksamheten skall kunna expandera inom de kommande åren. Johansson ser en fördubbling av antalet processade liter mjölk som möjlig inom två år. Det kommer dock kräva att ytterligare ett antal gårdar börjar leverera mjölk till Emåmejeriet och förhandlingar med nya gårdar är redan på gång. För att en breddning av företaget ska kunna vara aktuellt ska det dock vara givet att det är möjligt att erhålla ett ekonomiskt utbyte av den nya aktiviteten vare sig det är en ny produkt eller en utökning av befintlig produktion. I dagsläget finns det ett överskott på grädde i företaget vilket ger goda förutsättningar att producera smör. Detta skulle i så fall kunna innebära att förädlingsgraden ökar istället för att skicka grädden till industriändamål vilket i sin tur naturligtvis kan innebära ett större ekonomiskt netto för segmentet grädde. Det lär dock även i framtiden vara mjölken som kommer att vara den överlägset största produkten i företaget.

Anders Johansson och Patrik Evertsson ser de anställda som en viktig resurs för att företaget skall kunna drivas då de besitter ett brett spann av kompetenser av olika art. Emåmejeriet har nio anställda motsvarande sju heltidsanställda inklusive Johansson och Evertsson. Det finns en mejerist som är utvecklingsansvarig. Vidare finns en produktionsansvarig som har huvudansvaret för den dagliga driften samt ett par medarbetare i produktionen. Det finns därutöver två anställda kontorister som sköter administrationen. Eftersom Emåmejeriet är

nystartat finns inga planer på generationsskifte inom den närmaste tiden. Både Johansson och Evertsson har långt kvar till pensionen.

### ***Investering och finansiering***

Anders Johansson och Patrik Evertsson ser inte att det har funnits några riktigt stora hinder vid etableringen av Emåmejeriet. Det har varit en del problem med att få tag på mejerivagnar samt logistiken när dessa skall tillbaka från butikerna till mejeriet. Det var avgörande att hindrena inte var alltför stora för att verksamheten skulle kunna starta. Ett viktigt strategiskt beslut var att när väl beslutet om start av mejeriverksamheten var fattad så lade Johansson och Evertsson locket på och gick då inte offentligt ut med att de skulle starta mejeri förrän relativt kort tid innan själva produktionsstarten. Detta medförde att de fick agera och göra inköpen av processutrustning i fred utan inblandning av konkurrenterna på marknaden.

Den ekonomiska finansieringen av mejeriet var ett stort hinder. Det var svårt att få bankerna att tro på affärsidén från början. Johansson och Evertsson fick nej på cirka tio banker innan en bank gick med på att finansiera projektet. Finansieringen av mejeriet utgörs av cirka 20 % eget kapital som Anders Johansson och Patrik Evertsson gått in med själva, 60 % är finansiering via bank samt 20 % är finansierat via Almi Företagspartner. Totalt har investeringarna i mejeriet uppgått till cirka 20 miljoner kronor. En viktig anledning till att det var svårt att finansiera projektet via banklån tror Johansson och Evertsson beror på att bankerna saknade kunskap om den aktuella branschen samt att de hade misslyckade mejeriprojekt som genomförts i landet i åtanke. Almi var en viktig finansieringspartner då de gick in med topplånet i form av ett slags riskkapital, vilket var av avgörande vikt för att verksamheten skulle kunna starta. Lånet innebär en snabb avbetalningstid på cirka 3 år. Johansson och Evertsson anser att samarbetet med Almi har varit mycket framgångsrikt och har inte upplevt att de har varit något hinder för utvecklingen av verksamheten. Emåmejeriet har även erhållit ett mindre bidrag från Länsstyrelsen för etableringen som ett slags investeringsstöd.

När väl grundinvesteringen för starten av Emåmejeriet hade erhållits, har det sedermera inte varit några problem att erhålla finansiering för kompletterande investeringar. Johansson och Evertsson har också kunnat gå in med eget kapital till viss del. De anser att banken nu har fått ett stort förtroende för verksamheten i och med att mejerietableringen har lyckats bra. Att låta riskkapitalister investera i företaget är både Anders Johansson och Patrik Evertsson mycket misstänksamma till. De vill inte ha in någon extern finansiär som går in och vill maximera lönsamheten och genomföra förändringar i verksamheten efter eget tycke och smak för att skapa lönsamhet i företaget. Då hade det varit bättre att låta bli och istället fortsätta som mjölkbonde menar Evertsson. En mycket viktig aspekt till varför de startade är friheten som egen företagare och ha möjligheten att själva fatta viktiga och avgörande beslut. Det skulle inte gå att göra på samma sätt om riskkapitalister var inblandade i verksamheten. Riskkapitalister skulle vara det absolut sämsta alternativet anser Evertsson. En viktig skiljelinje mellan t ex Almi och en riskkapitalist är att riskkapitalisten kan klamra sig fast vid företaget och plocka ut vinster då de inte per automatik behöver ha en kort investerings- och placeringshorisont om företaget går bra och genererar vinster menar Evertsson.

### ***Framtid – hot och möjligheter***

En viktig framgångsfaktor inför framtiden, som Johansson och Evertsson ser det, är att de är det lilla mejeriet som är snabbfotade och snabbt kan ställa om produktionen om konsumenternas preferenser ändras eller om de externa förutsättningarna för att bedriva den aktuella produktionen förändras. De största hoten mot verksamheten är ifall det skulle komma in smittor i mejeriet, vilket skulle kunna orsaka stora skador. Om fem år hoppas både Johansson och Evertsson att företaget har utvecklats vidare och har antagligen en mer komplett produktion. Ett mer kortsiktigt mål är att produktionen skall fördubblas inom två år.

Varken Anders Johansson eller Patrik Evertsson har tidigare sett sig som entreprenörer. Detta har dock till viss del ändrats i och med etableringen av Emåmejeriet och då de har fått presenterat för sig tydliga tecken på de entreprenöriella drag de besitter. Idag ligger arbetsbördan för Johansson och Evertsson på cirka 40 timmar i veckan i mejeriet. Detta skall jämföras med de uppemot 18 timmar per dygn under uppstartsfasen. De framhåller att det har varit extremt arbetsamt att starta upp ett mejeri och att det omfattande arbetet alltid har en baksida.

### ***Sammanfattande inomfallsanalys***

Emåmejeriet befinner sig fortfarande i uppstartsfasen och har varit verksam under cirka 18 månader. Genom att företaget kunde köpa en begagnad lokal avsedd för livsmedelshantering underlättades etableringen avsevärt. Detta har varit helt avgörande för mejeriets positiva utveckling. Det fanns även stora fördelar med att beslutet fick växa fram, då de första funderingarna angående start av ett eget mejeri började ta fart redan år 2000. Mejeriet kunde sedan starta när marknaden var mogen och konsumenternas efterfrågan på lokalproducerade livsmedel hade ökat. Detta gjorde att Emåmejeriet etablerades i rätt tid. En viktig och bidragande orsak till möjligheten att starta mejeriet var även att grundarna Anders Johansson och Patrik Evertsson hade sina egna gårdar som till en början var tillräckligt stora för att förse mejeriet med mjölk. Detta underlättade även spårbarheten och förbättrade företagets image under uppstarten. ”*Det var böndernas egen mjölk som kunde köpas i affären*”.

Att starta ett mejeri är en tidsödande process som kräver stort engagemang och kunskaper inom vitt skilda områden. Johansson och Evertsson har ansvarat för uppbyggnaden av Emåmejeriet samt svarat för planering och driftsledning. Eftersom ingen av dem hade branschkunskaper om mejerinäringen har extern kompetens anlåtats för att underlätta etableringen. Företaget har idag en organisation som möjliggör en större arbetsfördelning än i början då arbetsbelastningen på grundarna var mycket hög. Mejerist och processpersonal som klarar att köra den dagliga driften på mejeriet har anställts. Allteftersom Emåmejeriet har tagit in fler produkter i sortimentet ökar komplexiteten i tillverkningsprocessen vilket gör att medarbetarnas kompetens är avgörande för slutresultatet för produkterna. Tillverkningen av olika sorters fil och de kommande produkterna smör och yoghurt kräver tillsatser och innebär krav på utvidgade processlinjer. Medarbetarnas kompetens och möjligheten att rekrytera kompetent personal är således av avgörande vikt för att mejeriet skall fungera.

Emåmejeriets strategi är att sälja lokalt producerade mejeriprodukter på en lokal marknad. För att nå detta har mejeriets koncept Närhet, Spårbarhet och Kvalitet utvecklats. Detta möjliggör för Emåmejeriet att hålla ett högre pris ut till kund i butik. Strategin har slagit väl ut då mejeriet har etablerats i ett läge då efterfrågan på lokalproducerade livsmedel har varit ökande vilket möjliggjort en snabb expansion av företaget då efterfrågan tidvis varit betydligt större än tillgången. Emåmejeriet är i hög utsträckning beroende av att intresset för närproducerade livsmedel består för att kunna behålla det högre priset på sina produkter.

Drivkraften hos de båda grundarna har framförallt varit att utveckla en ny verksamhet som är självständig och ger ytterligare ett ben att stå på vilket ger möjlighet till viss spridning av riskerna även om mjölkproduktion och mejeriförädling ligger inom samma produktionskedja. En viktig drivkraft är själva utvecklandet av en ny verksamhet och se något nytt skapas som ger nya utmaningar. Detta är viktigare än drivkraften att tjäna mycket pengar samtidigt som det är viktigt att företaget blir lönsamt för att möjliggöra framtida expansion. Andersson och Evertsson är samtidigt tillväxtfokuserade och ser en fördubbling av produktionen inom en tvåårsperiod som realistisk. För att detta skall kunna nås måste flera nya mjölkbönder utöver dagens fyra leverantörer knytas till mejeriet. Detta gör att upptagningsområdet och försäljningsområdena måste utökas och att definitionen för lokalproducerat måste vidgas. Målsättningen är att Emåmejeriet skall fortsätta att utvecklas positivt och öka marknadsandelarna.

Kapaciteten och driftsäkerheten i Emåmejeriets processlinje är avgörande för lönsamheten i mejeriet. Eftersom mejeriet är i uppstartsfas pågår fortfarande intrimning av linjen och anpassning sker för ökning av kapaciteten. Genom dessa investeringar finns kapacitet att fördubbla produktionen, vilket kommer att kunna innebära stordriftsfördelar och ökad lönsamhet.

Tillväxthindren för Emåmejeriet är främst externa där efterfrågan på företagets produkter är den största. Det finns utrymme för stor kapacitetsökning i det befintliga mejeriet och utökning av antalet leverantörer är fullt möjligt. Är det bara möjligt att öka försäljningen antingen genom att utöka försäljningsområdet och antalet butiker eller genom att öka sin marknadsandel hos befintliga butiker finns inga direkta hinder för expansion. Utökning av antalet mjölkleverantörer bör inte utgöra något problem då Emåmejeriet ligger i en region med många mjölkgårdar samtidigt som Emåmejeriet betalar något bättre än Arla Foods.

Både Anders Johansson och Patrik Evertsson är misstänksamma mot att ta in externt kapital via riskkapital. De kan betecknas som kontrollaversiva då de vill behålla kontrollen över företaget och inte vara bundna till att delvis bli styrda av en extern finansiär. De ser detta som avgörande för att det skulle vara aktuellt att starta mejeriet, att det skulle vara möjligt att klara finansieringen med eget kapital samt finansiering via bank och Almi.

Hoten mot verksamheten är dels fallande efterfrågan alternativt brist på råvara och dels om smitta skulle upptäckas i mejeriet vilket skulle innebära försäljningsstopp eller på andra sätt begränsa produktionen. Sådana hot måste hela tiden förebyggas för att minimera riskerna att något händer. Det är också avgörande att löpande kontroll sker av Emåmejeriet på de gårdar som är mjölkleverantörer till mejeriet så att dessa lever upp till de krav som Emåmejeriet ställer.

Hur framtiden kommer att bli för Emåmejeriet är till stor del beroende på hur konsumtionsmönstren kommer att se ut hos konsumenterna på den marknad mejeriet verkar. Kommer det även fortsättningsvis vara en stor efterfrågan på lokalproducerad mjölk kommer Emåmejeriet antagligen att kunna fortsätta att expandera sin verksamhet.

## 4.4 Geddeholm

### *Kort presentation av företaget*

Markus Skure och hans fru Lena Skure driver gårdarna Geddeholm, Forkestra och Froby utanför Västerås. Driftsinriktningarna på gårdarna är ekologisk mjölkproduktion - 280 kor, grisuppfödning - 1400 suggor i en suggpool, slaktkycklinguppfödning - cirka 300 000 kycklingar om året samt växtodling och skogsbruk. Totalt brukas 680 ha åker, varav cirka hälften är arrende, 400 ha skog och 130 ha betesmark. På gården finns totalt 13 heltidsanställda. Vid behov anställs ytterligare personal. Företaget omsatte 21 miljoner 2006. Enligt Marcus Skure är det mjölk- och svinproduktionen som är stommen i företaget. Växtodlingen omfattar till stor del ekologisk vall för mjölkproduktionen. På övrig areal odlas spannmål för grisproduktionen. Företaget odlar även en del ekologisk spannmål till avsalu.

### *Historik*

Marcus Skure är uppvuxen på en gård utanför Västerås. Han var tidigt involverad i sin fars lantbruk tillsammans med sina 3 bröder. Uppväxten, en driftsledarutbildning på Alnarp, jobb på en gård i USA samt några år inom banksektorn gav Skure den erfarenhet som han anser ha varit till nytta inom lantbruket och drivandet av företaget. Paret Skure började sin lantbrukarbana på 80 hektarsgården Froby 1971. Gården arrenderades av Västerås kommun på ettåriga arrendeavtal. På gården startades en köttjursuppfödning samt försäljning av dräktiga kvigor. Tillsammans med Västerås kommun byggdes ett djurstall på gården.

De korta arrendeavtalen gjorde att paret Skure kände att de inte hade tillräckligt med trygghet i sitt företagande, så de såg sig om efter ett större arrende eller en gård att köpa. En möjlighet öppnade sig 1978 då en gård, Forkestra, utanför Västerås blev till salu. Gården köptes, trots stora problem att få låna kapital. Skure fick lösa kapitalfrågan genom att ta notariatlån med höga räntor. I och med detta köp dubblades arealen inom företaget, men samtidigt gick lönsamheten inom köttproduktionen ner och räntorna upp. På grund av det finansiella läget fick många investeringar på gården skjutas upp, eller så fick de genomföras av Skure själv. Skure insåg att han inte kunde investera sig ur problemen utan var tvungen att finna en annan lösning.

Efter en marknadsanalys startades en grönsaksodling, tillsammans med fyra andra gårdar. ICA och Konsum kontaktades och de var intresserade av närodlade grönsaker. I början på säsongen gick grönsaksförsäljningen bra. Problemet uppstod när billiga partier av utländska grönsaker kom in till svenska butiker och priserna sjönk. Det blev då svårt att sälja de svenskodlade, dyrare, grönsakerna. Det gjordes även försök med gårdsförsäljning. Grönsaksodlingen blev ingen succé och lades ner. 1984 erbjöd Västerås kommun paret Skure att arrendera ytterligare mark. Skördarna slog väl ut och det ekonomiska läget i företaget stabiliserades. *Omställning-90* gjorde det möjligt för Skure att delfinansiera byggnationen av ett kycklingstall för att bredda produktionen och på så sätt få en större säkerhet i företaget. Kycklingstallet är på 2000 m<sup>2</sup> och producerar som tidigare nämnts ca 300 000 kycklingar per år. Att investera pengarna som erhöles genom deltagande i "Omställning-90" tillbaka in i gården anser Skure var viktigt. Eftersom pengarna var en ersättning för ett produktionstapp i en verksamhetsgren så måste detta kunna tas igen det på något annat för att få ett lönsamt företag. Genom att köpa loss gården Froby från Västerås kommun i början av 90-talet fick företaget en möjlighet att investera och på Skures initiativ startades en suggring. 1997 fick Skure ett erbjudande att arrendera gården Geddeholm utanför Västerås, som då bestod av 400 ha åker, 120 ha skog, maskiner och 190 mjölkkor i en befintlig besättning. I övertagandet av verksamheten på Geddeholm ingick också 9 anställda.

Skure var väldigt tveksam till att arrendera Geddeholm, då suggpoolen nyligen startats. Han tyckte att företaget var lagom stort som det var, men banken trodde på att utöka verksamheten med Geddeholm och det gjorde också Lena Skure samt företagets ekonomiska rådgivare. En aspekt som Skure anser var viktig för beslutet att arrendera Geddeholm var att mjölkbesättningen var så pass stor att paret Skure själva inte skulle behöva jobba i den dagliga driften. Hade besättningen varit mindre så hade mjölkproduktionen lagts ner eller så hade övertagandet av Geddeholm inte blivit av överhuvudtaget. För att få lönsamhet i företaget Geddeholm, var det ett tvång att skära ner på arbetsstyrkan. Minskningen av arbetsstyrkan var en jobbig nödvändighet men han lärde sig också mycket av den situationen, berättar Skure.

Mjölkproduktionen på Geddeholm ställdes, efter en lång beslutsprocess, om till ekologisk produktion då Skure ansåg att detta var det bästa sättet att få lönsamhet i produktionen.

### **Strategi**

Skure har fyra mål med sitt företagande:

1. Att utveckla ett företag som är intressant för någon att ta över.
2. Att bygga ett solitt företag där både företag och anställd personal utvecklas och där personalen trivs.
3. Att driva ett företag där Skure själv har möjlighet att vara företagsledare som huvudsakligen arbetar med driftsledning och i mindre grad behöva delta i det dagliga arbetet på gården.
4. Att ha ekonomisk och tidsmässig möjlighet till en aktiv fritid, såsom att ha möjlighet att resa minst tre gånger om året.

Utöver dessa mål har Skure även en affärsidé som lyder ”Att på ett lönsamt sätt producera livsmedel.” De fyra målen anser han sig ha uppfyllt och den övergripande affärsidén ”Att på ett lönsamt sätt producera livsmedel” tycker Skure är en bra ledstjärna när han planerar framtida expansion av företaget. De nya alternativen till utökning av driften får inte ta tid och uppmärksamhet från det som är gårdens huvuduppgift och som definieras i affärsidén. Skure anser att verksamhetsgrenarna ska utvecklas så långt det går innan en ny gren startas inom företaget. Detta för att optimera lönsamheten inom varje gren. ”Startas en ny gren upp tar denna fokus från den tidigare verksamheten och på så sätt utnyttjar man inte de resurser som finns tillhanda optimalt” menar Skure.

### **Försäljning och marknad**

Drivkraften till den omfattande expansion som har genomförts på gårdarna förklarar Skure med att det är nödvändigt att hela tiden utveckla företaget och anpassa sig till förutsättningarna som råder på marknaden. Det är också en nödvändighet att fortlöpande investera i verksamheten. Detta för att följa med i utvecklingen och inte tappa marknadsandelar.

Skure har strävat efter att hela tiden utveckla företaget efter förutsättningarna som råder på marknaden, tillsammans med de institutionella regler som sätter ramarna för produktionen. Av de diversifieringar som har genomförts på gårdarna har kyckling- och grisproduktionen varit planerade, medan etablering av mjölkproduktionen mer var en slump på grund av det lediga arrendet. Skure ser en stor fördel med att ha flera olika produktionsinriktningar, då de kompletterar varandra och medför ett jämnare resultat för företaget. Skure ser också EU-inträdet som avgörande för den positiva utveckling som idag råder inom jordbruket, med allt större anpassning till marknadens förutsättningar. Han påtalar samtidigt att de ekonomiska

stöden varit nödvändiga för att denna positiva utveckling har kunnat äga rum. Företaget bedriver både ekologisk och konventionell odling. Anledningen till att en del av produktionen bedrivs ekologiskt är möjligheten till bättre lönsamhet. Skure menar att han bedriver den ekologiska produktionen, inte med avseende på ideologi, utan på ekonomi. *”Det är viktigt att producera det konsumenterna efterfrågar”*.

### ***Organisation och produktion***

Geddeholm bedriver ett omfattande samarbete med andra gårdar. Mest utpräglat är suggpoolen, där samarbetet mellan olika gårdar utgör själva verksamheten. Utöver detta bedrivs samarbete bland annat med en lantbrukare som bedriver ekologisk spannmålsodling i form av samarbete med maskiner och byte av gödsel mot halm. Vidare hyr företaget in en del tjänster av maskinstation, som t ex gödselspridning.

Skure ser många fördelar med att bedriva ett aktivt samarbete med andra gårdar; bättre resursutnyttjande och att bättre beslut fattas. Han påpekar också att det är viktigt att vara noggrann och omsorgsfull vid valet av samarbetspartner, då parterna måste ha ”lika sinne” och kunna vara generösa mot varandra i samarbetet, men *”man får heller inte försämra sin egen beslutsförmåga i och med avtalen”*.

Personalomsättningen på gårdarna har varit liten. Detta beror på att de anställda får ta ett stort eget ansvar samt ges möjlighet att själva påverka sin situation i företaget. Bland annat får de anställda vara med och bestämma vilka maskininvesteringar som skall göras. Det är dock Skure, som tar de slutgiltiga besluten, utifrån de investeringsmöjligheter han ser som möjliga. Detta tillvägagångssätt är uppskattat av de anställda, menar Skure.

Företaget använder sig av såväl ekonomisk rådgivning som specialkompetens inom de olika produktionsgrenarna. Därutöver genomför företaget, i egen regi så mycket analyser som möjligt, vilket tränar medarbetarna i att tänka och fatta egna beslut utifrån analyserna. När möjlighet ges brukar företaget även hyra in föreläsare som har någon form av specialkompetens. Det kan t.ex. vara en veterinär som föreläser om aktuella rön. Föreläsningarna brukar sedan efterföljas av diskussioner, vilka Skure ser som utvecklande.

Skure anser att kompetensutveckling är mycket viktigt för att kunna föra verksamheten i rätt riktning. Det är också viktigt att analysera förutsättningarna som finns på marknaden och att fråga sig *”Vad efterfrågar framtidens konsumenter för livsmedel?”* och *”Hur kommer framtidens krav avseende matkvalité att se ut?”*

Marcus Skure kallar sig själv företagsledare. Han är huvudsakligen engagerad med driftsledningen av företaget och överlåter så mycket som möjligt av den dagliga driften till de anställda. Han har också ett flertal förtroendeuppdrag, bl.a. inom djurproduktionens intresseorganisationer, som upptar mycket av tiden.

### ***Investering och finansiering***

Det största hindret för expansion av verksamheten anser Skure är den begränsade tillgången till åkermark, som ligger inom rimligt avstånd till de befintliga gårdarna. Alla verksamhetsområdena på gården är i allra högsta grad beroende av åkermark. Kapitalbrist tror Skure att så gott som samtliga expansiva företag får brottas med, men han anser samtidigt att kapitalbrist kan föra med sig något positivt, då företagaren lär sig att hantera finansiellt stressade situationer och lär sig att ompröva sina beslut.



Skure tar också upp den risk som det finns med att det råder brist på konkurrens i handelsledet i livsmedelssektorn. En stor del av de mervärden som det svenska jordbruket producerar tas ut av handeln istället för att komma producenterna tillgodo.

Skure upplever att intresset för jordbruket har ökat under den senaste 10-årsperioden. Bankerna visar ett större intresse att utfärda lån för investeringar inom jordbruket och det råder en ökande optimism i branschen. Skure har, som tidigare nämnts, finansierat uppstart och expansion av sitt lantbruksföretag, genom eget kapital och banklån. Företaget har efter ansökningar erhållit investeringsstöd vid köp av inventarier till mjölkkladugården.

Skure är mycket skeptisk till finansiering av verksamhetens expansion med hjälp av riskkapital. Han vill inte förlora eller minska kontrollen i företaget, vilket troligen skulle vara fallet om riskkapitalister skulle tillåtas investera i verksamheten. Vidare tycker Skure att det inte har varit några problem att erhålla kapital genom banklån och betonar vikten av att ha bra kontakt med sin bank. De investeringar som företaget har önskat göra har kunnat genomföras. En lånelimit har begärts av Skure själv, vilket gör att företaget alltid vet vilka belopp det har möjlighet att låna, om det skulle hända någonting oförutsägbart och snabba beslut måste fattas. Skure nämner en intressant sak när det gäller synen på kapital: *"Många andra byter maskiner efter likviditet och inte utifrån lönsamhet, som vi gör."* God likviditet innebär inte per automatik att stora investeringar ska genomföras. Investeringar bör istället göras utifrån den möjlighet investeringen ger till ökad lönsamhet.

### ***Framtid – hot och möjligheter***

Det som står högst på Skures framtida agenda för företaget är målet att kunna bygga en ny mjölkkladugård. Den skulle rymma 350-400 kor i ekologisk produktion. Eftersom Geddeholm är arrenderad måste detta bygge i så fall ske i samråd med Västerås kommun, och då skulle kommunen kunna stå för byggnaden medan Skures företag står för fasta och lösa inventarier. Ett problem är dock huruvida kommunen önskar en expansion av mjölkproduktionen, då expansionen kan kollidera med andra intressen som kommunen har då gården ligger relativt nära ett stadsplanerat område. Ett alternativ till expansion av mjölkproduktionen, som kommunen ser, är att avveckla mjölkproduktionen och istället bygga om för kött djursproduktion.

I företagets framtid ligger också ett generationsskifte. Marcus och Lena Skure har fyra barn varav två är lantbruksintresserade. Nu får också nästa generation Skure vara med när viktiga beslut skall tas. Om fem år, tror Skure att han lämnat över det operativa ansvaret till sina barn men är kvar som styrelseordförande i företaget. Han vill även kunna arbeta i företaget efter sin pension. Inom fem år hoppas Skure att företaget har en modern mjölkproduktion i en ny ladugård. Eventuellt har företaget till viss del också en egen smågrisproduktion. Ekologisk grisproduktion är då det mest sannolika alternativet och då främst EU-ekologisk, vilket möjliggör att produktionen kan hållas utomhus på betongplatta.

Kycklingproduktionen tror Skure kommer att vara inriktad mot en produktion som ger något slags mervärde som kan skapa ökad efterfrågan hos konsumenten. Han lägger dock in en förövändning om att försöka driva på för hårt med att få ut ett mervärde, då detta kan bidra till att så mycket mer jobb fordras att det ändå kanske inte motsvarar det ekonomiska mervärdet. En annan, mycket viktig aspekt tycker Skure är att inte gå in i någon ny verksamhet, förrän de befintliga delarna i företaget har utvecklats så långt som möjligt. Det är viktigt att undvika att stå med två verksamhetsinriktningar som inte genererar så mycket pengar som de egentligen skulle kunna göra.

### *Sammanfattande inomfallsanalys*

Skure har precis som flera av de andra företagen vi inkluderat i denna studie byggt upp sitt företag med en mindre gård som grund. Osäkerheten med att vara arrendator med korta avtal gjorde att Skure letade efter en permanent lösning med lägre risk. Här ses tydliga tecken på riskaversivitet hos företagaren. Företaget har växt både genom planerade beslut men också genom att möjligheter dykt upp. Mjolkproduktionen på Geddeholm var en möjlighet som dök upp i och med att Skure ville utöka åkerarealen i företaget. Det är således en kombination av både push- och pullfaktorer som utvecklat företaget till vad det är idag.

Företaget är uppbyggt kring tre olika brukningsenheter där varje enhet har en specifik driftsinriktning. Skure fungerar som företagsledare och har den övergripande tillsynen i företaget. Eftersom företaget är av så pass omfattande storlek så är det naturligt att Skure själv inte kan vara involverad på detaljnivå och de anställda inom företaget får ta stort eget ansvar i den dagliga driften. För att detta ska fungera utbildas personalen med jämna mellanrum med hjälp av kurser och föreläsningar. Detta är ett sätt att överbrygga de tillväxthinder som kan uppstå i form av kunskapsgap mellan nuvarande och optimalt kunnande för driften.

Företaget har en grundligt utformad strategi som följs vid funderingar kring expansionsalternativ. Företagets affärsidé används för att sälla bland idéer och se till att företagets huvudfokus uppfylls. Detta är ett bra sätt för att inte få ett företag som spretar allt för mycket i sin verksamhet och som också behåller fokus och lönsamhet i de befintliga driftsinriktningarna. Utöver den övergripande affärsidén har Skure även satt upp fyra tydliga mål med sitt företagande. Att ha målen klart och tydligt uppställda ger en övergripande och klar bild av vad företagandet ska leda till i slutändan. Att uppnå de uppsatta målen fungerar som en drivkraft till att utveckla sitt företag och att förbättra lönsamheten inom företaget. Skures måluppställning påminner om det i vilket annat företag som helst inom andra sektorer och tyder på att lantbrukssektorn mer och mer liknar industrin i sitt sätt att leda och driva ett företag.

Produktionen inom företaget är avsedd för högsta möjliga lönsamhet. Skure påpekar att mjolkproduktionen bedrivs ekologiskt av ekonomiska skäl snarare än ideologiska skäl. Drivkraften med den ekologiska mjolkproduktionen är således de ekonomiska aspekterna att ekologisk mjolkproduktion genererar ett högre pris.

Företaget har som tidigare nämnts flera ben att stå på. Detta ger en stabilitet i företaget då de olika produktionsinriktningarna bär upp varandra om någon av grenarna har en negativ prisutveckling. Att sprida riskerna på detta sätt är en bra lösning på det lönsamhetsproblem som det svenska lantbruket brottas med. Nästa steg anser Skure vara en utökning av mjolkproduktionen i och med byggnationen av ett nytt mjolkstall på Geddeholm. Marknaden för slaktkyckling är för närvarande mättad och en utbyggnad av denna verksamhet är i dagsläget inte aktuell för företaget.

Ett av de tillväxthinder som tydligast kan spela en roll för företaget är bristen på åkermark i området. En större djurbesättning kommer att ta en större areal i anspråk för foderförsörjning. För att behålla spannmålsarealens storlek måste då mer mark köpas/arrenderas av företaget. Detta är något som kan bli svårt då efterfrågan på mark är stor och gården ligger nära en växande stad. Förändrade regler gällande den ekologiska odlingen kan ses som ett tillväxthinder ifall dessa stöd minskar eller tas bort helt. Dessa framtida regelförändringar kan, om de inträffar, ses som ett externt, materiellt tillväxthinder. Kapital ses inte som något tillväxthinder enligt Skure och företaget har gått igenom svåra perioder tidigare varför Skure

är övertygad om att detta hinder skulle klaras av relativt lätt om problemet med kapitalförsörjning skulle uppstå. Skure kan inte tänka sig att ta in externt ägarkapital i sitt företag då han inte är beredd att släppa ifrån sig något inflytande över driften. Detta är ett tydligt tecken på kontrollaversivitet.

## 4.5 Ryftes Grönsaker AB

### *Kort presentation av företaget*

Ryftes Grönsaker AB är ett familjeföretag beläget i Fole utanför Visby på Gotland. Företagets huvudsakliga verksamhetsinriktning är odling och paketering av grönsaker men företaget bedriver även spannmålsodling samt elproduktion i form av vindkraft. Ryftes har även andra sidoverksamheter utanför lantbruket såsom fastighetsförvaltning. Företaget startades av Yngve Andersson vilket han idag äger och driver tillsammans med sin hustru Inga samt deras döttrar Karin och Erika Andersson. Ryftes Grönsaker AB ägs till 80 % av döttrarna Karin och Erika Andersson medan Inga och Yngve Andersson äger resterande 20 %. Inga och Yngve Andersson innehar dock A-aktier och får därmed röstmajoritet i företaget. Gården består av 520 ha åker och 150 ha skog. Grönsaksodlingen är inriktad mot morotsodling som bedrivs på 70 ha, palsternackor på cirka 35 ha, 10 ha rödbetor samt andra sorters betor och potatis på 17 ha. Därtill odlas ytterligare grönsaker där majoriteten är olika sorters rotfrukter. Företaget packar även grönsaker från ett tjugotal odlare som totalt bidrar med ytterligare cirka 200 ha grönsaker. En liten del av dessa är ekologiskt odlade vilka köps in av Ryftes. Försäljning av grönsakerna sker till grossister.

Spannmålsodlingen är inriktad mot utsädesproduktion och består av cirka 340 hektar. Elproduktion bedrivs i ett fristående bolag, Ryftes Energi och Förvaltning AB med 11 vindkraftverk som ägs av Inga och Yngve Andersson. Energibolaget omsatte under 2007 cirka 8,5 miljoner kronor. Ryftes Grönsaker AB omsatte under 2007 cirka 103 miljoner kronor vilket innebär att företaget har fördubblat sin omsättning sedan 2003.

### *Historik*

Yngve Andersson tog över gården 1964 som då bestod av 9 ha åker, 9 ha skog samt en liten djurproduktion. 1966 började Andersson odla jordgubbar i liten skala på gården. Detta för att ha en gröda som på liten areal skulle vara arbetsintensiv och kunna ge god vinst. Parallellt med arbetet på gården arbetade Andersson under vintrarna på Driftsbyrån där han gjorde bokslut åt lantbrukare på Gotland. 1971 gjorde Andersson sitt första markförvärv vilket utgjordes av myrmark lämplig för odling av morötter. Under arbetet på driftsbyrån hade Andersson kommit i kontakt med morotsodling vilket han började provodla på 0,75 ha 1973. Morötterna var en bra gröda då de gav arbete även under vintern med förpackning av morötterna. 1975 upphörde djurproduktionen på gården, istället valde Andersson att utöka morotsodlingen och ett morotslager med packeri inrymdes i den gamla ladugården. Vid denna tidpunkt var morotsodling i större skala i sin linda och det var svårt att få lån från banken, närstående till Andersson fick gå in och ge lån.

År 1978 hade acceptansen och tron på Andersson ökat och han blev betrodd att låna 500 000 kr till en ny kylbyggnad för morötterna. Efterfrågan på morötter hade ökat vilket gjorde att Andersson såg möjligheten att expandera verksamheten. 1979 gjordes därför en stor investering på cirka 3 miljoner kr i en automatisk packmaskin för morötter och andra rotfrukter. Detta år började även palsternackor odlas på gården. 1983 fortsatte Ryftes areella expansion med det första större markförvärvet. Bland annat köptes 110 hektar skogsmark in

där Andersson nyodlade 67,5 hektar som idag är högavkastande morotsjord. Morötterna såldes i huvudsak till potatis- och grönsaksgrossisten Swegro. Samarbetet med Swegro fortsatte fram till 1997. Swegro hade tills dess varit företagets enda riktigt stora kund, vilket gjorde verksamheten sårbar. I och med samarbetets slut var Ryftes tvungna att ge sig ut på marknaden och marknadsföra sina produkter på ett helt annat sätt än tidigare. Redan under 1970-talet började Ryftes ta in grönsaker, främst morötter från andra odlare på Gotland då de egna arealerna inte var tillräckliga. Samarbetet med andra odlare har alltid fungerat bra, det finns stora skalfördelar med att morotspackningen sker centralt i ett stort packeri samtidigt som odlaren slipper ha egna dyra maskiner för att packa morötter. Kärnverksamheten i företaget är idag odling och förpackning av olika sorters rotfrukter.

Ryftes har även odlat jordgubbar, men 2008 var sista året med jordgubbarna då det är en mycket arbetsintensiv gröda. Anledningen till att jordgubbsodlingen lades ner var att medarbetarna ska kunna ta det lite lugnare under semesterveckorna, när jordgubbsodlingen är som mest intensiv.

### ***Strategi***

Ett viktigt mål med verksamheten är att skapa ett sunt företag som har flera ben att stå på. Detta är en viktig anledning till att företagets verksamhet har expanderat. Detta ger då möjlighet för de olika driftsinriktningarna att kunna komplettera varandra och jämna ut resultaten för att på så vis få en stabilitet i verksamheten. Det finns en strävan att hela tiden förbättra verksamheten, vilket bland annat görs genom de olika miljö- och kvalitetsledningsprogram som företaget deltar i. Företaget är certifierade enligt ISO9001, ISO14001 och BRC.

Andersson anser att företaget idag har en någorlunda optimal storlek arealmässigt, då han anser att skalfördelarna inte längre kommer att bli lika stora vid ytterligare expansion arealmässigt. Däremot kommer det alltid att vara intressant om det blir bra mark i närområdet till salu. Denna kan i så fall skiftas ut mot något arrende eller mot mark som ligger långt ifrån gården. Andersson pekar på att det hela tiden gäller att se möjligheterna. Gården hade ursprungligen inte några goda förutsättningar att odla morötter då myrmark inte finns i närheten, utan morotsodlingen kom in i bilden i och med att odlingen skapade vintersysselsättning. Därefter har mark köpts in för att kunna möjliggöra en expansion av morotsodlingen tillsammans med att morötter tas emot från kontrakterade odlare.

### ***Försäljning och marknad***

Ryftes Grönsaker AB säljer sina grönsaker till ett flertal olika grönsaksgrossister. Axfood är Ryftes största kund, övriga stora kunder är SABA, Everfresh (Coop och Bergendahlsgruppen), Menigo, ICA, Servera samt Sorunda Grönsakshall. Ryftes driver idag ett av Sveriges största morotspackerier och levererar förutom morötter även palsternacka samt olika sorters rödbetor i stora volymer. Under säsong säljer företaget även alla andra slags förekommande grönsaker såsom knippegrönsaker och sallat. Ryftes verkar i en bransch som styrs av marknadens efterfrågan och utbud vilket gör att företaget hela tiden måste anpassa volymerna efter efterfrågan. Ett konkret exempel på marknadsanpassning är det växthus Andersson satt upp där det odlas tidigare knippegrönsaker som ger bra förtjänst då efterfrågan på vårprimörer är stor under den tidiga våren.

För att fortsätta kunna vara verksamma på marknaden för t ex morötter betonar Andersson att det varit nödvändigt att genomföra stora investeringar. Grossisterna kräver stora volymer av grönsaker som morötter och vill koncentrera sig till en eller ett fåtal leverantörer och få

kontinuerliga leveranser från dem. För att klara detta är det nödvändigt att ha stor kapacitet och kunna leverera rätt mängd i rätt tid. Andersson tror inte att han hade varit huvudleverantör på morötter till t ex Axfood om företaget inte hade genomfört sin investering i ett nytt packeri. Han konstaterar att det blir allt svårare för små odlare och packerier att uppfylla de ökade krav som grossister och handel ställer på sina leverantörer. Stora investeringar kan då vara en nödvändighet för att inte slås ut från marknaden. Andersson betonar att Ryftes hela tiden måste anpassa sig efter de spelregler som finns på marknaden och som ständigt förändras när konsumtionsmönster med mera ändras.

### ***Organisation och produktion***

Generationsskiftet i ett företag som Ryftes är omfattande och komplicerat. Generationsskiftet inleddes redan 1997 på grund av den då aktuella skattesituationen vid generationsskiftet. Döttrarna Karin och Erika Andersson har redan idag en ägarmajoritet i Ryftes Grönsaker AB, dock är Yngve Andersson fortfarande VD för företaget och har tillsammans med Inga Andersson röstmajoriteten i företaget. Ett VD-skifte där Karin skulle ha tagit över posten var planerat till detta år, dock har detta skjutits på framtiden då det inte har gått att finna någon ersättare till Karin på kontoret. Det administrativa arbetet har ökat drastiskt i och med den kraftiga expansionen vilket har bidragit till att VD-bytet har skjutits upp. Generationsskiftet förenklas dock genom att företaget har en mycket god ekonomisk grund att stå på samt att båda döttrarna är verksamma i företaget och vill ta över verksamheten tillsammans. De många olika driftsinriktningarna vore annars också underlättande då det hade blivit enklare att dela upp företaget. Erika Andersson pekar på att den snabba expansionen i företaget har medfört att företaget har drabbats av växtverk. Det har t ex varit svårt att hitta medarbetare till befattningar med stort ansvar. Yngve Andersson måste på sikt hitta en ersättare till sig själv som har en övergripande förståelse för hela verksamheten, och speciellt då växtodlingen. Detta kommer att vara en viktig utmaning inför framtiden och Andersson ser detta som en svaghet i dagsläget. Det viktiga är att hitta en person som förstår helheten i verksamheten och har ett ekonomiskt tänkande när det gäller växtodlingen.

Ryftes Grönsaker anlitar minimalt med extern kompetens vid investeringsbeslut och rådgivning. Andersson har aldrig gjort några budgetar eller kalkyler på papper utan har allt i huvudet och räknar fram huruvida en viss produkt eller investering kan vara lönsam att satsa på. Dock anlitar Ryftes juristtjänster vid behov samt har en person som sköter bokföring samt bokslut. Odlingsrådgivning sker i samarbete med medarbetarna samt Lantmännen när det gäller spannmålsodlingen eftersom all spannmål odlas för utsäde. Odlingsrådgivning till grönsaksodlingen anlitas inte då all kompetens anses finnas inom företaget. Kunskaper inhämtas efterhand som det behövs. Marknadsanalyser görs löpande för olika produkter, vilka ofta baseras på efterfrågan och prisbild från grossistledet. Kompetensutvecklingen sköts genom att företaget och dess medarbetare deltar på olika träffar och genom kontakter med kunder och leverantörer samt seminarium med grönsaksodlare. Företaget deltar även i viss försöksodling när det gäller morotsodlingen. Alla dessa aktiviteter ger företaget möjlighet att ompröva de olika aktiviteterna i företaget samt skapa möjlighet till utveckling av verksamheten.

Ryftes samarbetar med andra gårdar på flera olika sätt, t ex genom de grönsaker som köps in från kontrakterade odlare och genom markbyten med närbelägna gårdar. Företaget lejer bort sortering och paketering av sin potatis till närbelägna Stora Tollby Trädgård för att slippa ha en egen linje för potatis. En devis Andersson har är ”att skapa bästa möjliga förutsättningar för alla parter i samarbetet”. Det är viktigt att alla tjänar på samarbetet vilket är avgörande för

att samarbetet skall kunna bestå och kunna vara lönsamt för alla parter. Fungerar det inte finns en grogrund för konflikter vilket ofta kan innebära att samarbetet tillför mer skada än nytta.

### ***Investering och finansiering***

Ryftes har genomfört många stora investeringar och i början på 90-talet började Ryftes med vindkraft, något som då ansågs vara en tveksam investering men som har visat sig bli en mycket god investering över tiden. 10 vindkraftverk uppfördes mellan 1993 och 2001. Därefter var det stopp för vindkraft på Gotland i och med överklaganden etc. 1999 byggdes ett stort kyl- och emballagelager på 3000 kvadratmeter med en investeringskostnad på 9,5 miljoner kr. En viktig anledning till detta var att äldsta dottern Karin Andersson hade gått in i företaget 1997.

2001-2003 byggdes det stora packeriet som används till lagring och förpackning av morötter. Lagret består av olika linjer för rensning, sortering och packning av morötter samt även en komplett linje för skalning av morötter. Alla övriga grönsaker såsom rödbetor, persiljerot och palsternacka packas i det ursprungliga packeriet. Detta är en nödvändighet då dessa produkter hanteras i för liten omfattning jämfört med morötterna. Även ekologiska morötter hanteras i detta packeri. Ryftes har investerat 74,5 miljoner kr i det nya packeriet, en investering som idag är skuldfri. Packeriet har varit en förutsättning för att företaget skall kunna hänga med i den allt tuffare konkurrensen som råder på grönsaksmarknaden i Sverige. Morotspackeriet har varit helt avgörande för den stora expansion som företaget varit med om sedan 2003 då omsättningen har fördubblats till cirka 103 miljoner 2007. En sådan expansion hade inte varit möjlig om företaget inte hade gjort investeringen menar Andersson. Det har varit en nödvändighet att kunna hantera allt större volymer då antalet leverantörer till grossisterna blir allt färre men större. Vidare har ett stort antal andra investeringar gjorts de senaste åren inkluderande bland annat en torkanläggning för 9 miljoner kr, maskinhall, tröska, markköp etc.

Ryftes har fortsatt med stora investeringar, under 2008 beräknas investeringarna uppgå till cirka 14 miljoner kr; vilket inomfattar en självgående morotsupptagare, ett antal traktorer, sorteringsmaskiner, boende till gästarbetare mm. Därtill har en gård köpts för cirka 6 miljoner. Trots detta är företaget idag skuldfritt. Andersson poängterar vikten av att ha en god likviditet i företaget, detta möjliggör då t ex förskottsbetalning på insatsmedel etc. vilket ger ränteinkomster. Vidare spekulerar Andersson i dieselpriiser genom att fylla tankar vid rätt tidpunkt när priserna är låga och kan på detta sätt kunna spara in stora summor i den dagliga driften. En viktig inkomst är elen från de 11 vindkraftverken som producerar 11GWh el per år. Förbrukningen på gården ligger på 3GWh per år. Dock säljs all el till energibolag och köps sedan tillbaka till gården. Här finns det också stora möjligheter till spekulation. Ett framtida mål är att producera mer el på gården via någon turbin eller via biogas. Denna skulle i så fall kunna försörja packeriet med energi. Dessutom ska Andersson uppföra ytterligare tre vindkraftverk, utöver det verk som redan köpts. Detta kommer att innebära en investering på 90 miljoner, som till en viss del kommer att behöva lånefinansieras.

Yngve Andersson ser inte att kapitaltillgången varit något hinder för honom vid expansion av verksamheten förutom under de första tuffa åren under 1960- och 70-talen. Eftersom företaget idag vilar på en mycket stabil ekonomisk grund är det idag inte några större problem att låna pengar. Andersson menar dock att förtroendet från bankens sida på företaget ofta har varit bristfälligt. Alla lån som tagits för att finansiera expansionen av företaget har varit traditionella banklån. Andersson ser det som en stor fördel att vara likvid vilket gör det möjligt att göra bra affärer när dessa dyker upp och då det kan vara ont om tid. Viktiga

framgångsmått har varit att företaget erbjuder hög kvalitet och leveranssäkerhet som gör att produkterna till stor del säljer sig själva vilket leder till ökad efterfrågan. Detta har varit avgörande för att företaget har kunnat växa och bli det framgångsrika företag det är idag. Riskkapital har inte varit aktuellt för att finansiera expansionen av verksamheten då det har gått att finansiera verksamheten på andra sätt. Det skulle innebära att en stor del av kontrollen över företaget förs över till andra parter och detta är inte aktuellt i Ryftes fall. Ryftes packar morötter under hela året förutom under juni och början av juli då det inte finns gotländska morötter att tillgå. Fram tills nu har detta varit en fördel då det är högsäsong för jordgubbar under dessa månader. Nu kommer antagligen morötter att importeras under denna tid av året så packeriet kommer att packa morötter under hela året för att inte tappa kunder och kunna behålla marknadsandelarna.

Det stora hindret för expansion av verksamheten har varit brist på mark, denna har lösts genom de många tillköpen av mark samt att kontrakterade odlare bidrar med grönsaker till Ryftes. Eftersom grönsaksodling i allmänhet och morotsodling i synnerhet kräver lämpliga jordar är det främst tillgången på sådan mark, främst myrmark som utgjort hinder.

### ***Framtid – hot och möjligheter***

När det gäller framtiden hoppas Andersson att företaget kan fortsätta att utvecklas och fortsätta med samma produktion som finns idag. När det gäller morotsodlingen tror Karin och Erika Andersson att intresset för vidareförädlade produkter kommer att öka då efterfrågan på förädlade morotsprodukter har ökat. Företaget har redan en linje för vidareförädling av morötter såsom skalning som kommer att utvecklas vidare utifrån marknadens efterfrågan. Ryftes kommer antagligen även att bredda sortimentet ytterligare.

Karin och Erika Andersson kommer att ta över företaget fullt ut och kommer då att utveckla det vidare utifrån hur marknadsförutsättningarna kommer att se ut och förändras. Yngve Andersson som idag är 67 år och Inga Andersson som är 65 år ser fram emot att kunna resa mer framöver samt kunna överlåta allt mer ansvar till döttrarna.

### ***Sammanfattande inomfallsanalys***

Yngve Andersson har hela tiden haft som mål att företaget skall vara lönsamt och ha flera ben att stå på. Detta har företaget uppnått genom att hela tiden vidareutveckla verksamheten och utökat antalet driftsinriktningar. Samtidigt har företaget lyssnat till marknadens efterfrågan och krav och genom expansion och rationalisering lyckats klara dessa krav, något som är helt nödvändigt på den konkurrensutsatta marknaden för grönsaker där det finns ett fåtal aktörer. Företaget har lagt speciellt fokus på ett fåtal grönsaker; morötter, palsternacka samt olika slags betor, där företaget är bland de största odlarna/packarna i Sverige av grönsaker av respektive sort. Detta innebär att Ryftes Grönsaker erhåller stordriftsfördelar. Därtill kommer ett kompletterande sortiment av i stort sett alla grönsaker som går att odla i Sverige under säsong. Detta medför att ett komplett sortiment kan erbjudas vilket innebär en bättre position på marknaden då kunderna kan minska antalet leverantörer av grönsaker. Företaget är även lyhört när det gäller att vidareförädla produkter som morötter i och med den kompletta förädlingslinje som finns, t ex går morötter som inte går att sälja till butik att pressa till juice, säljas som djurfoder etc. Företaget ser även en ekonomisk möjlighet när det gäller mer udda verksamhetsgrenar som odling av vårprimörer i växthus eller insamling av vildvuxna bär som nypon och ramlök.

Ryftes grönsaker är i hög grad beroende av sina leverantörer av grönsaker, så det är av avgörande vikt att god lönsamhet även skapas i leverantörernas företag. För att packerierna

skall vara lönsamma krävs det stora mängder grönsaker vilket bygger på leveranser från externa odlare. Det är även ett krav från grossisterna att leverantörerna skall vara stora, detta gäller speciellt produkter med stora volymer som exempelvis morötter. Detta gör att företaget får en viss sårbarhet, vilket dock till stor del kan kompenseras av den goda ekonomiska ställningen företaget besitter. Företaget skulle ha maskinell kapacitet att öka de odlade arealerna av grönsaker högst väsentligt, den trånga sektorn är i så fall tillgången till mark lämplig för grönsaksodling. Eftersom grönsaker redan idag produceras på marknadens villkor med fri import bör företaget inte vara speciellt sårbart på den marknaden utan har alla förutsättningar att klara framtidens krav. Ett större hot bör i så fall vara det institutionella regelverk som reglerar produktionen. Skulle bekämpningsmedelsrestriktioner införas inom EU gällande exempelvis morotsodlingen kommer företags produktion att kunna hotas och ersättas med import utom EU. I ett vidare perspektiv skulle naturligtvis även klimatförändringarna kunna påverka Ryftes Grönsaker då grönsaksodlingar är speciellt känsliga kulturer och i så fall skulle kunna drabbas extra hårt.

Ryftes grönsaker har haft en sund finansieringsstrategi där expansion av verksamheten till stor del kunnat ske med eget kapital. De lån som trots allt fått bidra till större investeringar har kunnat betalas tillbaka under en snabb avbetalningsperiod. Företaget tar därmed mycket små finansiella risker speciellt i förhållande till de för företagsstorleken mycket stora investeringar som löpande genomförs. Den goda kapitaltillgången gör vidare att det inte är aktuellt att finansiera expansion genom några andra sätt än genom banklån.

Yngve Andersson sprider riskerna genom att företagen inom Ryftes är verksamma även utanför traditionellt jordbruk genom de 11 vindkraftverk som företaget äger och som är lönsamma. Detta gör att företaget minimerar de risker som finns i att driva packerier som förbrukar stora energimängder och därmed blir företaget mindre påverkat av de svängningar i energipris som sker.

När det gäller den framtida driften på Ryftes är det av avgörande vikt att företaget även fortsättningsvis kan producera de grönsaker som marknaden efterfrågar. I och med att företaget har en mycket stabil ekonomisk grund vilket tillsammans med de förutsättningar och marknadsställning som företaget skapat sig är det i det närmaste bara stora marknadsstörningar som kan hindra en fortsatt expansion och utveckling av verksamheten.



## 4.6 Vadsbo Mjök AB och Vadsbo Växtodling AB

### *Kort presentation av företaget*

Inom ramen för detta arbete har två av delägarna i företagen Vadsbo Växtodling AB och Vadsbo Mjök AB intervjuats. Nedan följer en kort presentation av dessa två.

Lars Runberg brukar Brodderuds gård utanför Mariestad och är en av sju delägare i Vadsbo Mjök och Vadsbo Växtodling. Brodderuds gård bedriver en smågrisuppfödning med 540 suggor. Runberg gick in som delägare i Vadsbo Växtodling 2002. Målet med sitt företagande anser Lars Runberg vara att tjäna pengar men även att kunna utveckla och expandera de olika verksamheterna inom både sitt egna företag samt inom Vadsbo Växtodling.

Håkan Samuelsson är lantbrukare på Löjtnantsgården utanför Mariestad och delägare i Vadsbo Mjök samt VD och delägare i Vadsbo Växtodling. Samuelsson startade tillsammans med en granne Vadsbo Växtodling 1999 och har som mål med sitt företagande att kunna lämna över ett fungerande och lönsamt företag till nästa generation.

### *Historik*

Vadsbo Växtodling AB (i texten även förkortat till VV) startades 1999 av Håkan Samuelsson tillsammans med en granne. Anledningen till starten av företaget var att Samuelsson ville minska risken i sitt eget företagande då det egna företaget var känsligt ifall Samuelsson skulle råka ut för sjukdom eller annat som skulle hålla honom borta från driften en längre tid. Att då ha någon att vända sig till för hjälp var en stor fördel enligt Samuelsson. De stordriftsfördelar som företaget också skulle kunna dra nytta av genom en optimerad maskinpark till den sammanslagna arealen var också en positiv aspekt. Vid starten 1999 hade företaget en sammanlagd åkerareal på 750 hektar med inriktning mot spannmålsproduktion. I dagsläget består Vadsbo Växtodling av sju stycken delägare och sammanlagt brukas 2000 hektar åker varav 1700 ha i ekologisk produktion. Anledningen till den ekologiska produktionen är det mervärde som ekologisk spannmål ger och den högre lönsamhet som företaget då erhåller.

Att driva en ekologisk växtföljd med spannmålsgrödor under lång tid innebär problem, främst med ogräs. För att på sikt få en hållbar ekologisk växtodling är odling av vall en stor fördel. Samuelsson lade inför styrelsen fram ett förslag att starta någon form av djurproduktion. En idé om uppfödning av grovfodertjurar fanns som ett förslag men denna idé lades åt sidan relativt fort då delägarna ansåg att det kunde bli en svårighet att få tag i tjurkalvar inom en snar framtid. Håkan Samuelsson såg lönsamheten i att förädla vällen genom en mjölkbesättning, och tog upp denna idé inför styrelsen inom VV. Förslaget möttes av mycket skepsis men Samuelsson gav sig inte och startade själv en utredning om möjligheterna med en mjölkbesättning i stor skala tillsammans med olika aktörer inom mjölkbranschen såsom LRF Konsult, Sparbanksstiftelsen, Skara Semin, Lantmännen och veterinärer. Finansieringen av utredningen bekostades av Samuelsson själv med hjälp från de andra i projektet involverade parterna. Anledningen till att dessa företag var med och hjälpte till med utredningen var att de såg en möjlighet att visa upp ett företag som expanderade och trodde på mjölkproduktionen i en tid då antalet mjölkföretag stadigt minskar. Cirka två och ett halvt år efter att idén togs upp för första gången fattades ett beslut om att byggnation av mjölkstallet skulle ske.

Mjölkproduktionen kommer att drivas i ett nybildat dotterbolag till VV vid namn Vadsbo Mjök AB (i texten även förkortat till VM). En ladugård med plats för 1100 mjölkande djur byggs nu på mark som köpts in enbart för detta projekt och som ligger avsides från närmaste bostadshus. Besättningen byggs upp från kvigkalvar och full mjölkproduktion beräknas till 2013.

### ***Strategi***

Den ursprungliga strategin som Håkan Samuelsson hade i och med starten på samarbetet var att minska utsattheten och riskerna med att vara ensam företagare. De båda företagens strategier är att på ett effektivt sätt öka lönsamheten för de enskilda delägarna. Vadsbo Mjolk kan ses som ett hjälpmedel till att öka lönsamheten inom växtodlingen i och med en mer effektiv växtföljd tack vare inslaget av vall.

### ***Försäljning och marknad***

Den spannmål som VV producerar säljs till bästa möjliga pris och företaget är inte knutet till någon enskild aktör. Efterfrågan på ekologisk spannmål är stor och det finns inga svårigheter att få partierna sålda. Inom en snar framtid kommer produktionen även att bestå av ekologisk mjölk. Till vem denna mjölk ska säljas var vid tidpunkten för intervjun inte fastställt. Dock har VM ett bra förhandlingsläge då efterfrågan på ekologisk mjölk är stor. Den mängd mjölk som VM kommer att kunna leverera varje dag ger en fördel då det blir ca en full mjölkbil med släp från gården varje dag. Detta innebär ekonomiska och logistiska fördelar för mejeriet och kan i sin tur medföra ett högre avräkningspris för mjölken som VM levererar till mejeriet.

### ***Organisation och Produktion***

Produktionen utgörs av ekologisk spannmålsodling på ca 1700 av de 2000 hektar som VV brukar. Den ekologiska spannmålen ger ett högre kilopris än konventionell spannmål och kräver inte heller lika mycket lagringskapacitet i förhållande till det ekonomiska värde som den ekologiska spannmålen har i förhållande till den konventionella. Den strukturrationalisering som samarbetet inom VV medfört har ökat lönsamheten för delägarna. Håkan Samuelsson menar att samarbetet ger delägarna ett mervärde på cirka 1000 kronor/hektar och år. Vadsbo Mjolk kan ses som ett medel för att ytterligare höja lönsamheten i växtodlingen.

I Vadsbo Växtodling äger de sju delägarna andelar motsvarande den areal som VV arrenderar av respektive delägare. Resultatet fördelas per hektar mark och arbetsinsats och arealersättning debiteras lika till alla delägare oberoende av typen av arbete och kvalitet på marken. Alla delägare sitter med i styrelsen och har lika stort inflytande när beslut ska fattas. De av delägarna som är involverade i den dagliga driften av lantbruket har olika ansvarsområden inom företaget. Detta för att utnyttja kunnande och tid så optimalt som möjligt.

Vadsbo Mjolk, som är ett helägt dotterbolag till VV, kommer att drivas av en VD och anställd personal i stallet. Delägarna i VV och VM kommer inte att delta i det dagliga arbetet inom mjölkproduktionen då det helt enkelt inte finns tid till detta. I och med starten av mjölkproduktion kommer det enligt Runberg vara lättare att hålla personal anställd. Tack vare mjölkproduktionen kommer de båda företagen ha högsäsong under årets alla snöfria månader och på så sätt kunna omfördela personalen när det behövs. Håkan Samuelsson menar att det är viktigt att lyssna på de anställdas åsikter och synpunkter om driften. Något större inflytande har de anställda dock inte utan det är ledningsgruppen som fattar de slutgiltiga besluten. Någon organiserad form av kompetensutveckling genomförs inte inom företagen. De olika delägarna inhämtar egenhändigt den information de anser sig behöva. Lars Runberg menar att den mesta informationen fås genom lantbrukstidningar vilket gör att delägarna drar sina egna slutsatser om vad de tror är lönsamt.

De båda företagen VV och VM är helt åtskiljda från varandra förutom ägandeförhållandet mellan de bägge och varje företags respektive VD ska hela tiden se till vad som är bäst för

respektive företag. Det är därför inte självklart att vallen som odlas av VV kommer att säljas som foder till VM. Håkan Samuelsson ser detta som en fördel då det sporrar båda företagen att hela tiden hitta ekonomiskt optimala lösningar för driften.

Samarbeten med andra gårdar utanför de sju företag som samarbetar inom VV och VM finns också. VV utför själva viss körning på entreprenad åt utomstående lantbruksföretag men lejer även in vissa arbetsmoment från andra lantbruksföretag. Ett exempel på detta är att Vadsbo Växtodlings ensilageskördar kommer att skötas av en inhyrd firma där delägarna kommer att sköta transporter från fält till silo själva. Detta görs för att få en bättre lönsamhet i verksamheten då Vadsbo slipper investeringen i nya maskiner, får kunnig personal till maskinerna och får arbetet utfört vid rätt tidpunkt.

### ***Investering och finansiering***

Företaget har inte haft några problem att finansiera sina investeringar och alla investeringar som delägarna har velat göra inom ramen för VV och VM har kunnat genomföras. Inga investeringar har behövt skjutas upp på grund av brist på kapital.

De investeringar som gjorts inom VV de senaste 10 åren är bygget av en maskinhall samt torkanläggning vid brukningscentrumet på Löjtnantsgården. Fältmaskiner byts kontinuerligt inom företaget men ses som en ersättningsinvestering då de inte höjer lönsamheten nämnvärt.

Vid byggnationen av mjölkstallet är ungefär 80 % av investeringen på 70 miljoner upplånat kapital från bank och från Sveriges Djurbönders Tillväxtbolag (SDT). Byggnaden är budgeterad till 50 miljoner och 20 miljoner kommer att krävas för att köpa in djur och för att täcka de rörelsekostnader som uppstår vid uppstarten. Resterande del av de 70 miljonerna består av eget kapital som delägarna gått in med i verksamheten. En viss del av kapitalbehovet har täckts av det investeringsbidrag som företaget har mottagit. Bolaget har sökt och erhållit kapital från annat håll än banken genom investeringsstöd från EU och från Sveriges Djurbönders Tillväxtbolag (SDT), något som Samuelsson ser som ett oerhört värdefullt tillskott då det tillskjutna kapitalet från SDT sänker låneräntan och sprider riskerna för företaget och även för den finansierande banken. Investeringsstödet är låst till faktiska belopp och i och med att byggnationen av stallet är en så pass stor investering så utgör investeringsstödet en väldigt liten del av den totala investeringssumman. Några andra alternativa kapitalkällor har inte utnyttjats.

Runberg ser det som en stor fördel att byggnationen av mjölkstallen sker i egen regi. Detta gör att delägarna i Vadsbo Mjök får en helhetsbild av byggnationen och kan gå in och genomföra förändringar under byggnationen vilket kommer att leda till att stallets utformning kan optimeras för den kommande driften. Det är också en kostnadsfråga då kalkylerna visar att det blir betydligt billigare att genomföra byggnationen i egen regi.

Att involvera riskkapitalister i de företag som Lars Runberg är med och driver skulle han inte göra. Jordbruksnäringen är inriktad på långsiktiga investeringar och är väldigt kapitalintensiv medan riskkapitalister är fokuserade på för korta tidshorisonter. Håkan Samuelsson anger att han inte vill släppa ifrån sig inflytande till en utomstående part som skäl till att inte involvera riskkapital.

### ***Framtid – hot och möjligheter***

Både Lars Runberg och Håkan Samuelsson anser att företaget Vadsbo Växtodling står väl rustat inför framtiden. Att det är många delägare i företaget som alla jobbar mot samma mål och som har en bred gemensam kunskapsbas ses som en styrka. Alla vinner på samarbetet och detta är en så pass stor fördel för delägarna att det inte finns någon anledning till att riskera samarbetet. Att företaget funnits och fungerat i 10 års tid visar att det fungerar bra och kan användas som ett argument vid investeringar som kräver lånekapital. Att ha ett välformulerat avtal om hur ett utträde ur VV går till är en styrka. Detta är något som krävs för att folk ska våga gå med i samarbeten av detta slag.

En styrka är även att företaget producerar så pass stora mängder mjölk per dag att en hel mjölkbil med släp kan fyllas. Detta ger möjlighet att kunna förhandla om avräkningspriset med mejerierna. Det är dock svårt att påverka priset i någon större utsträckning då det är svårt för kooperativa företag rent medlemspolitiskt att ge ett högre pris till en enskild leverantör.

Svagheter, som Samuelsson ser det, är att få alla att dra åt samma håll hela tiden då det är viljestarka människor som driver företaget samt att se till att ingen blir överkörd eller trampas på tårna i de beslut som fattas. Samuelsson tycker att samarbetet delägarna emellan har blivit bättre då fler delägare tagits med i VV. Det har aldrig behövts ta till röstning inom styrelsen vid beslutsfattning. Skulle det vara så att de olika delägarna inte kommer överens så kan det finnas en anledning till att se över om företaget överhuvudtaget skall finnas kvar tror Runberg.

En svaghet anser Runberg vara att det är för många tidsoptimister i företaget och att delägarna har varit för dåliga på att dela upp arbetet mellan sig. Som det ser ut i dag ligger det för mycket ansvar på vissa personer dock är delägarna medvetna om problemet och jobbar på att förbättra detta.

Inom en femårsperiod är inga fler förändringar planerade. Troligen har åkerarealen utökats något utan att fler delägare kommit till. Samuelsson tror att han fortfarande kommer vara styrelseordförande i Vadsbo Mjölk och VD i Vadsbo Växtodling men kommer troligen inte att delta aktivt i det fysiska arbetet inom bolagen. Samuelsson tror även att VM har utökat sin djurbesättning till cirka 1800 mjölkande kor då mjölkkarusellen i stallet är dimensionerad för detta samt att beteskraven från KRAV är något lättade. En köttjursbesättning har då byggts upp på en av gårdarna inom företaget för att föda upp de cirka 900 tjurkalvar som föds per år.

### ***Sammanfattande inomfallsanalys***

Vadsbo Växtodling är ett av Sveriges största växtodlingsföretag arealmässigt. Storleken på företaget ger stora skalfördelar både på växtodlingssidan och på den kommande mjölksidan som i sin tur ger ett mervärde för de enskilda ägarna som dessa inte skulle kunna uppnå om gårdarna brukades var för sig. Detta och även att riskerna minskar är två klara fördelar som delägarna ser.

Att Håkan Samuelsson startade upp VV på grund av en önskan att minska riskerna kan ses som en pull-faktor. Dock kan det även ses som att Samuelsson kände sig tvingad att minska riskerna i fall något skulle ställa honom inkapabel att utföra det dagliga arbetet. Detta ses då som en push-faktor. Alla utvidgningar av verksamheten inom företagen har varit planerade och noga genomgångna innan de genomförts. Tack vare den styrelse innefattande delägarna får alla beslut en ordentlig analys och inga beslut tas utan att alla delägare är övertygade om

att idén är lönsam. Denna styrelse ger också en bred kunskapsbas inom flera av de områden som är aktuella för både Vadsbo Växtodling och Vadsbo Mjolk.

De hot som tydligast utmärker sig är en kraftig sänkning av mjölkpriset vilket kan stjälpa kalkylen för bygget och göra det olönsamt. De ekonomiska stöden för ekologisk odling kan försvinna om EU:s jordbrukspolitik ändras. Detta innebär en lägre lönsamhet för företagen men samtidigt har VV och VM inga problem att ställa om till konventionell produktion. Det som kan vara ett problem är lagringskapaciteten för spannmål inom VV då anläggningen är anpassad för den spannmålsmängd som ekologisk odling ger. En annan aspekt på detta möjliga problem är karenstiden på omställningen till ekologisk odling. Att ställa om produktionen ytterligare en gång skulle vara svårt och ta tid för VV och VM och därför måste detta beslut vara väl genomlyst och genomtänkt innan omställningen görs.

Företaget har inte haft några problem att genomföra de investeringar de önskat att göra och har beviljats lån när det behövts. Eftersom delägarnas gårdar ligger som grund till företagen kommer arealutökning att göras inom ramen för dessa företag och marken arrenderas sedan ut till VV. Detta sätt möjliggör lätta utträden ur företaget om så nu skulle önskas. Att företagen har ett väl utarbetat tillvägagångssätt för hur utträde ur företaget går till får anses som en styrka då det annars lätt kan bli tvister vid liknande fall. Det fasta priset på arbete och ”arealersättning” som företaget fastslagit är ett annat sätt att undvika problem som annars lätt uppstår.

Varken Lars Runberg eller Håkan Samuelsson säger sig vara villiga att ta in externa delägare i företagen. De anger att de vill ha full kontroll över sina företag och inte ha någon extern part som kan vara med och bestämma. Detta är ett tydligt tecken på kontrollaversion som genomströmmar flera av de företag som intervjuats inom ramen för detta arbete. Att välja den finansieringsform som minimerar inflytandet från externa parter stämmer väl överens med den teori som valts för detta arbete. Pecking-order teorin stämmer väl in på alla de företag vi intervjuat inom ramen för detta arbete.

Beslutet att starta upp en mjölkproduktion innebär att delägarna binder sig till samarbetet under en lång tidshorisont. Huruvida ett utträde av någon delägare skulle kunna påverka företaget negativt i någon större utsträckning är svårt att avgöra då mjölkstallet ligger på mark specifikt inköpt för detta ändamål. Den förlust som blir för företaget är minskningen av areal. Denna skulle då behöva ersättas antingen genom att ta in en ny delägare, som kan komma att påverka samarbetet både i positiv och negativ riktning, eller att köpa till mark utan att ta in ytterligare delägare. En utvidgning av företaget kan ses som negativt av andra lantbrukare i trakten som vill utvidga sitt eget företag arealmässigt.

Drivkraften för de två delägare vi intervjuat är att skapa ett lönsamt och väl fungerande företag för framtiden. De nämner även att de ser VV och VM som instrument för att höja lönsamheten inom de egna företagen.

## 4.7 Wiströms Lantbruk AB

### *Kort presentation av företaget*

Wiströms Lantbruk AB ägs och drivs av Hans, Peter, Andreas och Johan Wiström. Aktiebolaget bildades 1991 och tidigare låg driften i ett handelsbolag. Företaget består av två huvudbruksenheter; Hagby som ligger mitt på Öland där grisproduktionen finns och Ottenby Kungsgård på södra Öland där mjölk-, får- och amkobesättningen återfinns. Ottenby arrenderas av Statens Fastighetsverk sedan 1988.

Gården består i dagsläget av 800 ha åker och 1000 ha bete. Företaget har även ca 200 ha alvarsmark utarrenderat. Verksamheten på Ottenby består av en mjölkbesättning på 440 djur, 125 amkor och 400-500 tackor. På Hagby återfinns 370 sugor i en externintegrerad besättning samt 75 amkor. De 800 ha åker som tillhör verksamheten är jämnt fördelad mellan de två huvudgårdarna. Av de 800 ha åkermark som brukas äger Wiströms 500 ha själva och av betesmarken är ca 300 ha eget. Wiströms Lantbruk är även en stor odlare av bruna bönor vilket odlas på cirka 50 hektar. I företaget jobbar 13 personer på heltid (inklusive ägarna) och extrapersonal hyrs in under sommarmånaderna när det är toppar i arbetet. Wiströms Lantbruk AB omsätter cirka 27 miljoner kr.

### *Historik*

Hans Wiström började som jordbrukare 1958 och gården bestod då av 25 ha åker och lika mycket skog. Verksamheten har expanderat både genom arrende och köp sedan dess och sönerna Peter, Andreas och Johan Wiström kom med i verksamheten 1979. Samtliga delägare äger 25 % var av företaget Wiströms Lantbruk AB.

Företaget Kohaga AB ägs av de tidigare nämnda Wiströms samt en syster till bröderna. I detta bolag ligger den största delen av betesmarken men företaget ska även användas till investeringar som inte har något direkt samröre med den huvudsakliga lantbruksdriften (vindkraft, fastigheter etc.). I texten är det Wiströms Lantbruk AB som menas med benämningen "företaget".

På Hagby fanns en mjölkbesättning fram till 1969 då det istället satsades på ett suggstall. Svinproduktionen har fördubblats i omgångar där den senaste expansionen ägde rum 2004 och produktionen kom upp till dagens 370 sugor. När Wiströms tog över arrendet av Ottenby Kungsgård skulle den befintliga mjölkproduktionen på gården fortsätta att drivas i ett annat företags regi i de befintliga byggnaderna på Ottenby. Detta företag drog sig dock ur upplägget och Wiströms såg snabbt att det krävdes djurproduktion för att få lönsamhet i det växande företaget i och med det nya arrendet. Tillsammans med Statens fastighetsverk byggdes 2005 ett nytt mjölkdjursstall för 500 kor på Ottenby.

### *Strategi*

Målet och drivkraften med företagandet anser Peter Wiström är att ha roligt. Det är inte för att maximera vinsten som de driver sitt företag utan mer för att se glädjen i att skapa något som fungerar och ser bra ut. Att köpa nerkörda gårdar för att sedan rusta upp dem har nästan blivit som en affärsidé utan att det var tänkt så från början. Värdestegringen på gårdarna har gjort att företaget idag har en mycket bra ekonomisk situation och de tillköpta gårdarna kan även användas som säkerheter vid bankbelåning. Pengarna är mer ett medel för att kunna driva företaget vidare och inte ett ändamål i sig själv. Att företaget diversifierat sig som det har gjort beror på de olika delägarnas intresse. Det finns även ett slags ansvarskännande som gör att det inte bara är att lägga ner verksamheten.

Peter Wiström anser att det till stor del är slumpen och en driftig far som bidragit till att verksamheten ser ut som den gör idag. Beslutet att starta med en mjölkproduktion på Ottenby kom till på grund av att de tidigare brukarna avvecklade sin egen verksamhet. Det var då både ett krav för att kunna klara ekonomin och samtidigt en möjlighet att ytterligare utveckla det befintliga företaget. De andra investeringarna som företaget gjort har setts som möjligheter och aldrig som krav för att överleva som lantbrukare.

Företaget har växt relativt långsamt och har aldrig tagit några större risker vid sin expansion. Enda gången Peter Wiström anser att de tagit en stor risk var i samband med ett gårdsköp precis innan Sveriges EU-omröstning ägde rum. Hade Sverige röstat nej till EU-medlemskapet hade det blivit "tufft" menar Wiström.

### ***Försäljning och marknad***

Smågrisproduktionen är den gren som är mest beroende av externa kontakter då det idag är nästintill omöjligt att driva en smågrisproduktion utan ett kontrakt på avsättningen av smågrisar. Om inte Wiströms fått till stånd ett kontrakt på grisarna hade de inte vågat fortsätta med grisproduktionen överhuvudtaget. Andra driftsalternativ har alltid funnits i tankarna. Ett exempel på detta var övertagandet av mjölkproduktionen på Ottenby. Där var frågan om de skulle bedriva mjölkproduktion eller om andra alternativ var rimliga. Det kom att bli en fråga om ekonomisk överlevnad för företaget som kom att fälla avgörandet och korna fick vara kvar. En aspekt på varför de olika grenarna varit kvar trots dålig lönsamhet menar Peter Wiström är att det inte är roligt att krympa ett företag. Om produktionsgrenen snurrar och genererar vinst till företaget så får den vara kvar.

Peter Wiström säger att företaget är villiga att utveckla svinproduktionen ytterligare men att den låga lönsamheten sätter stopp för vidare investeringar just nu. Mjölkproduktionen på gården kommer att fortsätta utvecklas medan amkorna och fåren finns på gården enbart för att hålla efter den stora betesareal som hör till företaget och dessa verksamhetsgrenar bedrivs med så låga kostnader som möjligt. Amkor och får räddas upp av de bidrag företaget får för att marken betas. Amkorna och fåren skulle inte klara sig utan dessa stöd.

Att företaget bedriver jordbruk på Öland gör att ersättning kan erhållas för odlingen av bruna bönor. Detta är något som är unikt just för Öland och får ses som en fördel för Wiströms. Fram till 2006 fanns det även en sockerbetsodling på gården men i och med betodlingsreformen blev det olönsamt att odla sockerbeter. Detta gjorde att sockerbetsodlingen koncentrerades till Skåne, Halland och Blekinge. Företaget har trots detta inte sålt sin sockerkvot än och denna genererar fortfarande pengar till företaget, dock inte i samma utsträckning som innan. Tappet av inkomster som kom av betodlingsreformen har dock inte märkts än eftersom spannmålspriset var så pass högt 2007. Dock kommer det att märkas i ekonomin längre fram menar Wiström.

### ***Organisation och produktion***

Wiströms brukar i dagsläget 800 ha åker och 1000 ha bete. Utöver betesmarken finns även ca 200 ha alvarmark som arrenderas ut. Produktionen innefattar en mjölkbesättning på 440 djur, 200 amkor, 370 suggor och 400-500 tackor. Åkermarken är jämnt fördelad geografiskt mellan de två brukningscentrumen. Att arealen är utspridd gör att mycket tid går åt till att flytta maskiner och personal mellan de båda brukningscentrumen och detta medför en merkostnad. Företaget hyr in extrapersonal, utöver de 13 heltidstjänster som finns i företaget, vid arbetstoppar under sommaren.

Vid frågan om vilken av de olika grenarna som är kärnverksamheten på gården så svarar Peter Wiström att det är mjölkproduktionen som omsätter mest (ca 30 %) och får därför ses som kärnverksamhet. Därefter kommer svinproduktionen och sedan spannmålsodlingen.

De olika besluten om investeringar tas genom att företagets styrelse (bestående av de fyra brukarna samt bröderna Wiströms syster) möts en gång varannan månad. Att ta beslut om en stor investering brukar ta ca tre till fyra möten medan beslutet om att köpa en ny maskin tar ett möte. Företaget ser det som en styrka att vara flera om besluten. Det tar längre tid men besluten är mer genomtänkta och flera olika synvinklar beaktas i besluten. Dock diskuteras inte småsaker som att köpa nya pallgafflar till en lastmaskin. Det får var och en köpa efter behov då det är de större investeringarna som tas upp på styrelsemötena. Inga större analyser görs utan det är ofta en känsla lantbrukarna har om vad som kommer att löna sig eller inte som är avgörande vid beslutsfattandet. Företaget har växt genom många små, enskilda beslut.

Den externa expertis som används inom företaget tas in först när beslutet är taget och företaget vill se olika alternativ till ett genomförande. I processen som leder fram till beslutet är denna expertis inte med. Den grundläggande kunskapen finns på gården för alla de olika driftsgrenarna med undantag för den kommande vindkraftsinvesteringen som görs inom ramarna för Kohaga AB.

Peter Wiström säger att det i dagsläget inte finns några planer på att avveckla någon verksamhet inom företaget. Byggnader för djuren finns och är i bra skick. Det finns däremot alltid planer på att utveckla nya verksamheter. En investering de tittat på är att själva föda upp de handjur som mjölkbesättningen producerar istället för att sälja dessa vidare. Detta beror till viss del på att det har blivit svårare att få tag i djur till de betesarealer som Wiströms för tillfället inte har egna djur på. Vidare så nämns att betodlingsreformen medförde ett tapp som Wiströms inte var helt nöjda med. Avregleringen av lantbruket gör att speciellt mjölkproduktionen ser lite mörkare ut lönsamhetsmässigt. Båda dessa faktorer (avregleringen och betodlingsreformen) är politiska beslut som påverkar verksamheten på olika sätt i skilda delar av landet.

Samarbeten med andra företag sker i relativt liten skala. En del arbetsmoment vid ensilageskörden hyrs in och företaget hackar en del majs åt några grannar. Annars menar Peter Wiström att företaget liknar ett stort samarbete mellan de olika bröderna, de olika produktionsgrenarna och alla de gårdar som finns inom företaget. Wiströms Lantbruk har uppnått den storlek att det inte finns samma incitament att dela maskiner tillsammans med andra gårdar. Företaget får fullt kapacitetsutnyttjande på maskinerna genom att köra dem på de egna arealerna. De anställda i företaget blir informerade om vad som händer inom företaget och har en del inflytande till exempel vid inköp av maskiner och vid utformningen av arbetsmiljö i de olika djurstallarna. Det är viktigt att få personalen med sig vid investeringar. *"Är det något man tror på är man mer positivt inställd och ser möjligheterna istället för problemen"* menar Wiström.

### **Investering och finansiering**

Att Ottenby arrenderas av Statens Fastighetsverk (SFV) har underlättat vid investeringar på gården. Ett exempel på detta är att i det nya stallen på gården äger Wiströms inredningen och staten äger skalet. Wiströms upplever att SFV är bra att ha med att göra.

Vid frågan om Wiströms skulle kunna tänka sig att låta externa personer investera i företaget så svarar Peter Wiström nej. De skulle inte våga riskera att tappa inflytande i företaget. Det har diskuterats mycket om att ta in externa styrelsemedlemmar men beslut har tagits om att



detta inte ska ske. Skulle externa parter komma med i företaget så kommer målet om att maximera vinsten in. Detta är något som Wiströms inte ser som det primära i sitt företagande och vill därför driva företaget på sitt eget sätt. Däremot görs SLA-analyser (en slags företagsanalys) och den konsult som anlitas för detta har något större inflytande än de andra konsulter som anlitas.

### ***Framtid – hot och möjligheter***

En svaghet som företaget har är att de olika personerna inom företaget äger mark och byggnader kors och tvärs. Aktiebolaget betalar ett arrende till privatpersonerna för marken som brukas men ”ingen äger huset de bor i till 100 procent”. Vid ett generationsskifte kan detta bli ett problem för företaget. Ytterligare ett generationsskifte när brödernas barn ska ta över ser Peter Wiström dock som ett större problem då det kan vara svårt att driva företaget på kusinnivå. Det kräver starka band till varandra för att det ska fungera fullt ut. Att det fungerat så bra för bröderna Wiström tror Peter Wiström till viss del beror på att fruarna inte är inblandade i företaget överhuvudtaget. Då de inte har samma starka band till varandra är det troligen lättare att konflikter uppstår. Generationsskiftet har inte blivit av fullt ut på grund av att Hans Wiström inte vill trappa ner. Att ägarna till företaget jobbar för mycket ser Peter Wiström som ett problem.

Styrkorna i företaget är att det bedrivs en rationell produktion, det är moderna hus och företaget har en bra ekonomisk situation. En klar styrka är att bröderna kan täcka upp för varandra vid till exempel sjukdom och även att besluten som tas blir väl genomlysta av de många ägarna i företaget. En liten personalomsättning får ses som en styrka då personalen är väldigt självgående och inte kräver daglig arbetsledning av ägarna.

I och med skapandet av Kohaga AB så tror Wiström att nästa investering som görs hamnar lite utanför det traditionella jordbruket. Dock finns det även tankar på att investera i en ny spannmålsanläggning. Företaget har aldrig upplevt att det varit svårt att få tag i kapital. Det har inom företaget alltid funnits säkerheter i form av fastigheter och företaget har en god relation med sin bank. Banken har aldrig nekat företaget lån för att genomföra en investering. Detta beror också på att Wiströms alltid har haft lång framförhållning vid sina investeringar. Värdestegringen på åkermark har varit så pass hög att det inte varit något problem med säkerheter vid belåningar för företagets expansion. Samtidigt har företaget aldrig gjort investeringar som på något sätt riskerat företagets överlevnad. Under den senaste 10-årsperioden har företaget investerat ca 50 miljoner kronor. Enbart maskininvesteringarna uppgår till ca två miljoner per år. Det kapital som använts vid investeringarna är eget kapital och banklån. På senare år har investeringarna mer och mer bestått av eget kapital och mindre och mindre av lånekapital. Maskinerna på gården är till exempel helt egenfinansierade. Företaget har heller aldrig sökt kapital från något annat håll än från banken förutom någon enstaka leverantörskredit. Wiström menar att om företaget drivs så att det hela tiden ligger på gränsen rent ekonomiskt kan det inte fånga alla möjligheter som dyker upp. Det gäller därför att hela tiden ha en marginal och ha en möjlighet att få fram pengar när så krävs då möjligheterna dyker upp.

Peter Wiström anser inte att företaget har stött på några större hinder. En sak som kan uppfattas som ett hinder är Ölands stora beroende av turister. Detta är något lantbrukarna på ön får ta hänsyn till och som ett exempel ser Wiströms till att inte sprida stallgödsel på en åker innan en ”turisthelg”. Detta upplevs dock inte som något större problem.

Wiström tror inte att någon av bröderna slutar i företaget inom den närmsta framtiden. Alla kör nog ”racet ut” och håller på så länge de kan menar Wiström. Hur företaget ser ut om 5 år är svårt att säga. Troligen har företaget växt arealmässigt och djuren finns kvar. ”Det är kul att ha lite liv och rörelse kring sig på gården”. Vindkraften är väldigt intressant för företaget och troligen har det tillkommit flera driftsinriktningar inom verksamheten men frågan är vad. Att starta upp någon form av förädling är något som stannat på diskussionsstadiet då ingen av bröderna ser sig som säljare. ”Vi är bra bulkproducenter och därefter får någon annan ta hand om resten” säger Peter Wiström.

### ***Sammanfattande inomfallsanalys***

Wiströms lantbruk är ett företag med många olika inriktningsgrenar. Vissa av grenarna har varit planerade, exempelvis svinproduktionen, medan andra varit möjligheter/krav för att kunna fortsätta sin expansion. Mjölproduktionen kan ses som ett krav för att Wiströms skulle kunna få ekonomi i företaget i och med arrendet av Ottenby Kungsgård. Denna mix av planerad expansion samt möjligheter som dykt upp verkar vara vanligt bland de fallföretag som ingår i studien. Det är här en mix av både push- och pullfaktorer som bidragit till företagets nuvarande utformning. Den framtida tillväxten av företaget är svår att analysera enligt Peter Wiström men ser företaget en möjlighet att tjäna pengar på någon ny verksamhet så kommer denna att utvärderas. Detta är en tydlig pullfaktor – att möjligheten med en inriktning är för bra för att låta bli.

Företaget har enligt Peter Wiström inte haft några problem med att erhålla banklån och de investeringar som företaget har önskat göra har kunnat genomföras. Företaget har aldrig tagit några risker vid sina expansionssteg och detta medför att banken ser företaget som en säker kund. Att inte ta några större risker vid investeringar kan ses som att ägarna är riskaversiva. Samtidigt har företaget en så pass god ekonomisk position så att risker inte behöver tas för att kunna finansiera expansionen av verksamheten. De gårdar som köpts in till gården har också kunnat fungera som säkerheter vid banklån.

Externt ägarkapital är enligt Wiström inte aktuellt för företaget då de inte vill lämna ifrån sig något inflytande. Denna kontrollaversion är också något som flera av fallföretagen uppvisar. Wiström har inte heller någon extern styrelseledamot förutom brödernas system, då synen på att maximera vinsten inte är ett självändamål för Wiströms företagande. Huruvida system ska ses som externt inflytande eller inte är upp till bröderna Wiström själva att bedöma. Dock är systemet väl insatt i verksamheten och hur Wiström vill driva sitt företag och kan då ses som en del av företaget snarare än en extern part. Att fruarna inte är involverade i företaget är också ett bevis på den kontrollaversion som ägarna besitter. Då dessa inte har samma starka band till varandra och heller inte besitter samma företagsfilosofi som bröderna och deras far är det lätt att meningsskiljaktigheter och konflikter blåser upp om dessa vore involverade i verksamheten.

Då företaget har en bra relation med sin bank och tycker att samarbetet fungerar bra har det inte funnits någon anledning att söka kapital från annat håll. Att behålla kontrollen över företaget verkar vara en framträdande drivkraft för Wiström, varför just bankfinansiering har föredragits framför andra investeringsalternativ.

Drivkraften för ägarna i företaget är att utveckla företaget och att se glädjen i att bygga upp företaget och dess olika inriktningar. Wiström nämner att ”att köpa nergångna gårdar och sedan rusta upp dem blivit lite som en affärsidé”. Detta är en skillnad från de andra företagen i studien då lönsamheten inte är det viktigaste för att driva företaget. I detta fall är det andra

värden än de rent ekonomiska som spelar in. Att skapa en positiv tillvaro för företagets ägare och att jobba med saker som är roliga tillfredsställer i högre grad än att enbart ha en bra lönsamhet. Wiström påpekar att de olika produktionsgrenarna dock måste generera pengar till företaget för att de inte ska avvecklas.

Ett möjligt hot mot företaget är en sänkning av avräkningspriset på mjölken samt avregleringen av EU-stöd som kan tänkas komma framöver. Då Wiströms har stora betesarealer samt stora djurbesättningar kan detta slå mycket hårt mot företaget och dess lönsamhet. Att stora delar av betesarealen är arrenderad kan dock ses som en fördel om prisbilden skulle försämrats. Företaget är då inte knutet till arealen på samma sätt som när den ägs av företaget. Att ha så många olika produktionsgrenar kan även ses som en styrka då de olika grenarna bär upp varandra. Sockerbetsreformen kan ses som ett hot som redan slagit igenom. Då denna reform gör det olönsamt att odla betor någon annanstans än i Skåne har det omöjliggjort Wiströms fortsatta betodling. Detta kan ses som ett externt, materiellt hinder för företaget.

De något diffusa ägarförhållandena kan ställa till problem vid generationsskifte inom företaget. Hur företaget kommer att se ut efter nästa generationsskifte är svårt att sia om men Peter Wiström tror själv att företaget är svårt att driva på "kusinnivå" som det kommer att bli när bröderna Wiström och deras barn ska genomföra generationsskifte.

# 5 Analys

## 5.1 Tillväxtanalys

Dagens lantbruk är kapitalintensiva och kräver stora resurser i form av marktillgångar som antingen kan vara ägda eller arrenderade. Därtill kommer stallar, torkar, maskinhallar och inventarier. Skall ett lantbruk växa och utvecklas krävs hela tiden kapital som antingen måste genereras internt genom vinster eller upplånas externt i form av exempelvis banklån. Samtliga i studien involverade företag är tillväxtorienterade och har ambitionen att fortsätta växa i större eller mindre omfattning.

### 5.1.1 Tillväxtstrategi och tillväxthinder

De i studien ingående företagen har en gemensam syn på tillväxt. Utan tillväxt begränsas företagets potential att utvecklas och kunna anpassa sig till framtidens krav. Detta gör att företagen kan få svårt att hävda sig i konkurrensen med andra företag. Yngve Andersson, Ryftes Grönsaker AB, anser att hans omfattande investeringar i packerier varit avgörande för att överhuvudtaget kunna vara kvar som leverantör av morötter till grossistledet. Han hänvisar vidare till andra företag i branschen som får allt svårare att hävda sig i konkurrensen och har förlorat sina kontrakt med de stora grossisterna i och med att de inte gjort investeringar i nya packningslinjer. De hinder som går att finna hos Ryftes Grönsaker är främst brist på kompetent personal att rekrytera till ledande befattningar vilket är ett internt hinder av immateriell karaktär (Barth 2001).

Nystartade Emåmejeriet AB har som tillväxtstrategi att växa allteftersom efterfrågan på deras produkter ökar, vilket är nödvändigt då det är färskvaror företaget förädlar. De tillväxthinder företaget präglades av vid starten var av extern och materiell karaktär i form av kapitalbrist samt i viss mån av kunskapsbrist (Barth 2001).

Aniagra Produktions AB har en tillväxtstrategi som begränsas utifrån en koncession och företaget har i och med dess produktion i hög grad styrts av de institutionella regler och förordningar som förändrats med tiden. Exempel på detta är anpassning till nya hönsburar och tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken snarare än att anpassa företagets produktion till en efterfrågan. Även hos Aniagra är tillväxthindren framförallt av extern och materiell karaktär (Barth 2001).

Wiströms Lantbruk AB har utvecklats från en liten gård till att bli ett stort lantbruksföretag som bedriver lantbruk på flera gårdar med ett flertal verksamhetsinriktningar. Tillväxtstrategin har hos Wiströms varit att *"ha roligt"* och kunna skapa ett företag som *"utvecklas och fungerar"* snarare än att maximera den ekonomiska avkastningen. Hindren för expansion är främst av extern och materiell art som brist på åkermark på lämpliga avstånd samt ändrade institutionella förutsättningar för att bedriva viss produktion, t ex sockerbetsodling (Barth 2001).

Marcus Skures Geddeholm har en liknande utveckling som Wiströms Lantbruk AB där verksamhetsinriktningar har utvecklats från en initialt liten gård. Tillväxtstrategin är att skapa en ekonomiskt stabil verksamhet som ger möjlighet till utveckling av gården samtidigt som

det ges möjlighet att driva gården med anställd arbetskraft, där företagsledaren har en övergripande roll med begränsad egen arbetskraftsinsats. Hindren för tillväxt rör främst gården med mjölkbesättningen som arrenderas av Västerås kommun, vilket går att betrakta som ett externt hinder av materiell karaktär (Barth 2001).

Vadsbo Mjolk AB samt Vadsbo Växtodling AB har bildats genom samarbeten mellan närbelägna gårdar där tillväxtstrategin har varit att uppnå driftsfördelar genom att samordna verksamheten i ett gemensamt driftsbolag, Vadsbo Växtodling. Ett tydligt tillväxthinder i Vadsbo Växtodling är bristen av vall i den ekologiska växtföljden, vilket är den största anledningen till att Vadsbo Mjolk bildades. Tillväxtstrategin i Vadsbo Mjolk är först och främst att uppnå full produktion i stallet under uppbyggnad och sedan kunna expandera ytterligare. Att hitta mer lämplig åkermark till företaget utan att behöva inkludera fler gårdar är ett problem för Vadsbo Växtodling. De främsta tillväxthindren är tillgången av markresurser samt att klagomål från närboende kan komma in till myndigheter när mjölkanläggningen har full produktion och vid framtida expansion av densamma. Dessa hinder klassas som externa hinder av materiell karaktär (Barth 2001).

### 5.1.2 Push- och pullfaktorer

Push- och pullfaktorer kan ses som motivationsdrivande faktorer vilka påverkar en person att starta och driva ett företag (Amit & Muller 1995). Bland företagen inom denna studie kan flera push- och pullfaktorer identifieras.

Aniagra Produktions AB har en tydlig pushfaktor som bakgrund till det produktionstapp som uppstått i och med lagarna om djurhållning kring burhöns. Företaget blev tvingat att investera i nya burar och detta ledde till en minskad produktion. Att företaget ser en möjlighet i att starta en biogasproduktion med hönsgödseln som grund kan ses som en pullfaktor då företaget ser en ökad lönsamhet i och med denna investering.

Patrik Evertsson och Anders Johansson, ägarna till Emåmejeriet AB, såg en möjlighet att få en bättre lönsamhet i gårdarnas respektive mjölkproduktion vid uppstarten av ett eget mejeri. De anser inte att grundandet av mejeriet var något krav för att överleva som lantbrukare varför detta ses som en pullfaktor snarare än en pushfaktor. Att se glädje i sitt eget skapande och utmaningen i att få företaget att utvecklas ser Johansson och Evertsson som större drivkrafter än det monetära mervärde som mejeriet ger. Detta tar Amit och Muller (1995) upp som en egenskap hos entreprenörer som dras in i företagande (pull).

Marcus Skure på Geddeholm utgör en mix av både push- och pullfaktorer i relation till hur hans företag utvecklats genom åren. Den otrygghet paret Skure kände som arrendatorer med korta arrendeavtal gjorde att de letade efter ytterligare arrende eller ett köp av en gård. Detta kan ses som en pushfaktor då Skure ansåg att företaget behövde en mer stabil grund att stå på och gården Forkestra köptes in till företaget. Övertagandet av verksamheten på Geddeholm är en pullfaktor då Skure såg en möjlighet till en ökad lönsamhet i företaget i samband med arrendet. Beslutet att ställa om mjölkproduktionen på Geddeholm kan ses som en pushfaktor då Skure ansåg att denna omställning var nödvändig för att få mjölkbesättningen lönsam. Skure ser det som en nödvändighet att hela tiden investera i, och utveckla företaget för att inte ”halka efter” och tappa marknadsandelar. Detta kan ses både som en drivkraft och som en nödvändighet och kan kategoriseras in under både push- och pullfaktorer.

Ryftes Grönsaker AB och dess grundare Yngve Andersson såg en möjlighet genom att börja odla arbetsintensiva grödor såsom jordgubbar och morötter och på detta sätt få arbete året om. Att se möjligheten till en bättre försörjning tillsammans med viljan att vara egen företagare är en tydlig pullfaktor vilket även den fortsatta expansionen av morotsodlingen kan kategoriseras in under. De investeringar som gjorts i vindkraft får ses som rena pullfaktorer då detta var investeringar som Andersson ansåg skulle ge ett ekonomiskt mervärde utan att de påverkade den huvudsakliga jordbruksverksamheten. Den vidareutveckling av paketeringen av morötter som Ryftes genomfört menar Andersson var nödvändig för att finnas kvar på marknaden som något mer än bulkproducent av morötter och är därmed en pushfaktor.

Vadsbo Växtodlings VD Håkan Samuelsson såg det som en möjlighet att få ut ett större mervärde ur företagets spannmålsodling genom att inkludera vall i växtföljden. Då vallen även kunde vidareförädlas med hjälp av en mjölkbesättning sattes planerna igång för en utvidgning av företaget. Detta får ses som en ren pullfaktor då företaget hade klarat sig bra utan denna investering i en mjölkproduktion i regi av Vadsbo Mjölk. Grundandet av Vadsbo Växtodling kan ses som en kombination av både push- och pullfaktorer då Samuelsson ansåg att hans företag var sårbart på grund av sin storlek samtidigt som en möjlighet att förbättra lönsamheten var den positiva effekten av det samarbete som sedan kom att bli Vadsbo Växtodling.

Wiströms Lantbruk AB på Öland har liksom de andra företagen inkluderade i denna studie en kombination av push- och pullfaktorer som grund till hur företaget ser ut i dagsläget. Arrendet av Ottenby Kungsgård sågs som en möjlighet för företaget att utvidga sin verksamhet och få en bättre lönsamhet och är således en pullfaktor. För att klara ekonomin inom det nya, större företaget såg Wiströms det som ett krav att ta över den mjölkproduktion som fanns på den nya arrendegården. Detta karakteriseras som en pushfaktor i detta fall. Då Wiströms inte ser lönsamheten som ett ändamål i sig för att fortsätta med lantbruket utan nämner även drivkraften i att se något skapas och utvecklas. Detta kan hänvisas som en pullfaktor då Wiströms ser det som en utmaning att restaurera gamla, förfallna lantbruk.

Hos företagen inkluderade i studien verkar det vara en majoritet av pullfaktorer som gjort att företagen ser ut som i dagsläget. Bögenhold och Faschinger (2007) menar att det krävs ett personligt engagemang och att kunna se möjligheterna i sin situation för att lyckas. Det räcker således inte enbart med att bli arbetslös för att bli en framgångsrik entreprenör. Amit och Muller (1995) beskriver även att ju lägre alternativkostnaden för att starta en ny verksamhet är desto mer benägen är personen på att starta upp denna nya verksamhet. Detta finns tydligt representerat i de fallföretag inkluderade i denna studie. För flera av företagen i studien behövs exempelvis inga ytterligare maskininvesteringar vid en utökning av åkerarealen. Maskinerna är desamma men utnyttjningsgraden på dem höjs.

### 5.1.3 Livscykelteori

Ett företag växer enligt livscykelteorin i distinkta faser. Först kommer en *evolutionär* fas i vilken företaget växer, därefter en *revolutionär* fas, där företaget förbereder sig inför nästa *evolutionsfas* (Wiklund 1998). Detta kapitel har som avsikt att reda ut i vilken av faserna de företag som är inkluderade i studien befinner sig. För att underlätta för läsaren har de olika gårdarna och vilka faser de befinner sig sammanställts i en tabell (Tabell 3.) i slutet av detta kapitel.

Aniagra Produktions AB har nyligen utökat sin produktion med ett nytt stall och har för avsikt att, så fort marknadsförhållandena tillåter, bygga ytterligare ett hönsstall för att på så sätt komma upp till deras maximala koncession på cirka 232 000 höns. Företagets gödselhantering och packerierhet är byggda för att klara av en utökning med ytterligare ett stall varför vi menar att Aniagra befinner sig i början av en evolutionsfas. Nästa steg för företaget är att starta byggnationen av ett nytt stall och då ta steget vidare till en ny revolutionsfas. När det sista stallet är byggt kommer det vara stopp för en ökad djurbesättning på denna plats för företaget varför andra alternativ såsom biogasproduktion är något som Palmgren tittar närmare på.

Emåmejeriet AB i Hultsfred har nyligen startat upp sin produktion och mejeriet håller i dagsläget på att trimma sin utrustning för att kunna producera en större mängd mjölk och grädde. En ny produktionslinje för tillverkning av smör är också något som ska installeras i mejeriets lokaler. Emåmejeriet har gått igenom sin första tillväxtfas och håller nu på att förbereda sig för att kunna ta hand om större kvantiteter mjölk samt att kunna tillverka nya produkter. Den marknadsföring som företaget bedriver kan ses som ett förberedande steg inför nästa evolutionsfas. Företaget har således gått igenom sin första evolutionsfas och är nu inne i sin första revolutionsfas.

Marcus Skure på Geddeholm befinner sig i en evolutionsfas. Företaget har gått igenom en revolutionsfas i och med övertagandet av gården Geddeholm och dess mjölkproduktion. När mjölkproduktionen ställdes om till ekologisk produktion och personalstyrkan reducerades inleddes evolutionsfasen. Skure överväger att utveckla sitt företag med ytterligare en ny verksamhetsgren alternativt att utöka mjölkproduktionen inom företaget. Detta kommer att innebära att företaget snart träder in i ytterligare en revolutionsfas och således är i slutet av den senaste evolutionsfasen.

Ryftes Grönsaker AB befinner sig i en evolutionsfas. Den senaste revolutionsfasen kom i och med byggnationen av det nya morotspackeriet. Denna utvidgning av företaget har medfört en ökad produktion och även en ökad omsättning. De vindkraftverk som kommer att uppföras i företagets regi medför att företaget träder in i en ny revolutionsfas.

Vadsbo Växtodling AB och Vadsbo Mjök AB är i mitten av en revolutionsfas i och med byggnationen av mjölkstallarna. När stallarna sedan är färdigbyggda och mjölkproduktionen har satt igång kommer Vadsbo Mjök AB att träda in i den första evolutionsfasen. Uppstarten av mjölkproduktionen kommer även att innebära att Vadsbo Växtodling träder in i en ny evolutionsfas då odlingen av vall till foder kommer att innebära en anpassning av företagets nuvarande verksamhet. I detta fall finns en tydlig avgränsning mellan de olika faserna. Då växtodlingen ansågs ha utvecklats så långt som var möjligt behövdes en förändring genomföras för att ytterligare utveckla företaget. Detta gjordes genom bildandet av dotterbolaget Vadsbo Mjök AB. Den expansion av åkerareal som ägarna till Vadsbo

Växtodling AB vill göra för att återigen komma upp i den ursprungliga arealen spannmålsodling (innan vallproduktionen) på 2000 hektar kommer att innebära att företaget kliver in i en ny evolutionsfas. Dock kommer företaget inte utöka produktionen av spannmål utan snarare ta igen den förlorade spannmålsarealen.

Wiströms Lantbruk AB befinner sig i en evolutionsfas där den dagliga produktionen anpassas och samordnas för att bli så effektiv som möjligt. Företaget analyserar även nya investeringsalternativ till den nuvarande driften för att på detta sätt få ytterligare ett ben att stå på. Detta tyder på att företaget är i en evolutionsfas och håller på att ta klivet in i en ny revolutionsfas.

**Tabell 3.** Sammanställning av företagens livscykelphaser

FÖRETAG	VERKSAMHETSINRIKTNING	LIVSCYKELFAS
Aniagra Produktions AB	Äggproduktion	I en evolutionsfas
Emåmejeriet AB	Produktion och förädling av mjölk	I en revolutionsfas
Geddeholm	Mjölk, gris, kyckling och spannmål	I en evolutionsfas
Ryftes Grönsaker AB	Grönsaker, spannmål, energi	I en evolutionsfas
Vadsbo Mjölk AB	Mjölk och spannmål	I en revolutionsfas
Wiströms Lantbruk AB	Mjölk, gris, växtodling, får	I en evolutionsfas

Värt att beakta är att de olika faserna ter sig annorlunda för de olika företagen och även har en varierande tidshorisont för respektive företag. Som tidigare nämnts menar Wiklund (1998) att tillväxt inte är något som sker naturligt av sig själv utan är beroende av viljan, beslut och handlingar av olika individer. Marcus Skure på Geddeholm anser att verksamhetsgrenarna ska utvecklas så långt det går innan en ny gren startas upp inom företaget. Detta för att optimera lönsamheten inom varje gren. ”*Startas en ny gren upp för tidigt tar denna fokus från den tidigare verksamheten och på så sätt utnyttjar man inte de resurser som finns tillhanda optimalt.*”

## 5.2 Analys av finansiellt sökbeteende

Det finansiella sökbeteendet hos de i studien ingående företagen går att karakterisera som att företagen utgår från sina egna erfarenheter och kunskaper snarare än att anlita extern rådgivning t ex vid en expansion av verksamheten. Detta innebär att företagarnas egen bild av verksamheten och hur de förhåller sig till externa finansieringskällor ligger som grund till hur de agerar när det gäller deras finansiella sökbeteende.

### 5.2.1 Pecking order teori

Pecking order teorin (Myers 1984; Myers & Majluf 1984) stämmer bra överrens med företagarnas syn på externt kapital. Expansion av verksamheten genomförs helst med internt genererade medel i kombination med banklån. Det finns olika skäl till att riskkapital inte är aktuellt. Ryftes Grönsaker och Aniagra har en ekonomisk ställning som tillåter att stora delar av investeringarna kan genomföras med internt genererade medel och resterande delar finansieras genom banklån. Detta gör att det är naturligt att endast egenfinansiering och bankfinansiering används om företagaren har en hög grad av kontrollaversion (Howorth



2001). Carl-Rudolf Palmgren på Aniagra ser det som alltför riskfyllt att i hans bransch genomföra investeringar som inte går att finansiera med eget kapital till 50 %. Detta tyder på risk- och kontrollaversion som går att sammankoppla med de stora riskerna som råder i äggbranschen främst med de institutionella spelregler som begränsar framförhållningen i branschen.

Yngve Andersson på Ryftes ser det som en stor fördel att minimera externt kapital, i Ryftes fall banklån, då egna likvida medel ger möjlighet till att snabbt kunna ta tillvara de affärsmöjligheter som kan dyka upp. Att låna pengar tar tid samtidigt som det innebär en kostnad poängterar han vidare vilket även har konstaterats av Österlund och Wramsby (1998) som beskriver det merarbete som krävs vid extern finansiering i form av rapporter och informationskostnader i samband med omfattande budgetar och ekonomiska kalkyler. Flera av de i studien ingående företagen använder sig inte av omfattande kalkyler och budgetar inför en ny investering utan gör enkla överslagsberäkningar som sker mer eller mindre i huvudet. Detta praktiserar Ryftes och Wiströms Lantbruk vilket gör att all form av datorbaserade budgetar och kalkyler utgör en belastning och därmed inte överrensstämmer med syftet; ”det viktiga med företagandet är att ha roligt” som Peter Wiström uttrycker det. Detta medför att de personliga aspekterna och hur den enskilda företagaren förhåller sig till kontorsarbete och övrig administration spelar en stor roll i hur företagen söker kapital. Dock används hjälp från externa parter när bokslut och cash-flowkalkyler inför låneansökningar ska sammanställas. Företag med utomstående finansiering måste vara beredda på en betydligt mer omfattande administration, vilket kräver andra dimensioner av företagsledaren.

Samtliga företag går att karakterisera som kontrollaversiva. Denna kontrollaversivitet går att koppla till motståndet mot extern finansiering av verksamheten (Cressy & Olofsson 1997). Vid finansiering med eget kapital minskar inte kontrollen över företaget. När det gäller finansiering via bank minskar inte heller kontrollen i någon större omfattning, förutom att banken sätter upp vissa krav vid utlåningen (Espert pers. kom. 2008). Detta är en viktig anledning till att lånefinansiering via bank är en vanlig form av finansiering för företagen inom denna studie.

Emåmejeriet har använt sig av Almi Företagspartner för att erhålla finansiering som ett komplement till finansiering via bank. Almi var en viktig anledning till att Emåmejeriet skulle kunna få täckning för hela det lån som togs. Evertsson och Andersson på Emåmejeriet anser att samarbetet med Almi har varit framgångsrikt och att det inte har inneburit att företagsledarna har tappat kontrollen eller fått ändra inriktningen på företaget. Detta var ett krav vid uppstarten av mejeriet, att själva kunna behålla makten. Denna filosofi tyder på ett stort mått av kontrollaversion; Evertsson och Andersson strävar inte efter snabbast möjliga tillväxt, som kan erhållas med externt inflytande och kapital utan prioriterar sin egen handlingsfrihet främst. Detta stämmer väl överrens med Cressy och Olofsson (1997) som ser att en förutsättning för tillväxt är att den externa kontrollen av företaget minimeras. Samma tankegångar går att finna i flera andra företag. Den är tydlig i Wiströms Lantbruk där Peter Wiström ser just den egna bestämmanderätten som en viktig del i företagandet och som är viktig för företagets utveckling. Evertsson och Andersson anser att om externa parter skulle styra och ställa i företaget hade de aldrig startat verksamheten då etableringen krävt extremt mycket arbete av grundarna och deras oberoende och bestämmanderätt hade minskat. Davidssons (1989) definition av entreprenören där en av dess viktigaste drivkrafter är att vara oberoende och vara sin egen chef går bra att applicera på dessa företags tankesätt. Detta är således intimt sammankopplat med hur företagen väljer sin form av finansiering. Berggren *et al.* (2001) menar att det är naturligt att använda sig av den finansieringsform som minimerar

det externa inflytandet i verksamheten så långt det är möjligt vilket stämmer väl överrens med alla företagen i studien.

Vadsbo Mjök har använt sig av Sveriges Djurbönders Tillväxtbolag (SDT) som har svarat för en del av investeringsbehovet vilket Håkan Samuelsson på Vadsbo Mjök ser som en stor fördel då det finns flera parter som tror på projektet och samtidigt gör att låneräntan kan sänkas. Samtidigt ser inte Samuelsson det som att företaget har fått mindre inflytande då han anser att det inte är några orimliga krav som SDT ställer på Vadsbo Mjök. Det är också en förhandlingsfråga mellan Vadsbo Mjök och SDT.

## 5.2.2 Finansiella gap

Det finansiella gapet beskriver den situation som uppstår i ett företag när det finns ett gap mellan utbud och efterfrågan på finansiellt kapital (Storey 1994). Flera av företagen i studien har upplevt ett finansiellt gap någon gång under sin livstid. Detta har framförallt uppstått i början av företagets livscykel då det förekommer stora uppstartskostnader. Emåmejeriet upplevde ett finansiellt gap när mejerisatsningen skulle finansieras, vilket berodde på informationsasymmetri då bankerna hade bristande information om potentialen i Emåmejeriet. Att starta ett mejeri är ovanligt och det är således ytterst få rådgivare och banktjänstemän som har kunskap inom det aktuella området vilket gör att satsningen lätt framstår som riskfylld. Det är då svårt för banken att avgöra hur stort risktagande en utlåning innebär för banken. Detta har då inte sällan medfört att banken avstått från att investera i ett företag (ibid). Detta stämmer in väl med Emåmejeriet som var hos ett flertal banker innan en bank till slut accepterade att finansiera investeringen.

Yngve Andersson på Ryftes Grönsaker nämner att han upplevde problem att finansiera sin verksamhet under företagets expansion under 1970-talet då Andersson skulle investera i ett morotspackeri. Han fick då inte hjälp med finansiering från bank utan fick vända sig till närstående. Detta är att betrakta som ett finansiellt gap av informationsasymmetrisk karaktär (Berggren 2003). Marcus Skure på Geddeholm hade under uppstarten av sin verksamhet problem att erhålla finansiering via bank och fick självfinansiera samt ta lån till höga räntor för att expandera verksamheten.

Finansiella gap kan även uppstå på efterfrågesidan om lantbrukarna saknar information om de kapitalkällor som står till förfogande och dessa blir då inte aktuella överhuvudtaget (Storey 1994). Majoriteten av lantbrukarna i studien har inte använt sig av andra externa finansieringskällor än bankfinansiering och har inte heller undersökt vilka andra finansieringsmöjligheter som finns till förfogande. Detta kan bero på flera orsaker; företagen har inte behovet av kompletterande finansieringskällor och avbryter därmed sitt finansiella sökbeteende efter punkterna eget kapital och bankfinansiering. De har således inga behov att använda sig av övriga alternativ enligt pecking ordermodellen. Detta överrensstämmer med Howorths (2001) teorier om att småföretags sökbeteende ofta begränsas till ett fåtal externa finansieringskällor där bankfinansiering är den vanligaste. Bristen på finansieringsmöjligheter kan även vara rent informationsasymmetrisk, där investerarnas information om finansieringsmöjligheter inte har nått ut till lantbrukarna. Detta kan leda till att företag som har potential att bli framgångsrika företag kan gå miste om finansiering, vilket drabbar tillväxten inom lantbrukssektorn i stort.

Enligt Larsson (pers. kom. 2008) föreligger det i dagens lantbruk kapitalbrist vilket har medfört att kapitalbehovet inom jordbruket inte har kunnat tillgodoses. Detta har medfört att många lantbruksföretags utvecklingsmöjligheter speciellt inom mjölk- och animalieproduktionen har begränsats (ibid).

En möjlighet till att minska det finansiella gapet är Sveriges Djurbönders Tillväxtbolag och Ekonord som hjälper till med finansiering vid uppstart av en ny verksamhet eller vid byggnation av exempelvis ett nytt stall i en befintlig verksamhet (Roos pers. kom; Åsling pers. kom. 2008). Vadsbo Mjök har vid sin satsning på mjölkproduktion använt sig av SDT som delfinansierare. Håkan Samuelsson på Vadsbo Mjök anser att kapitalet från SDT är oerhört värdefullt och skapar möjlighet till att även finansiärerna sprider riskerna samtidigt som företagets låneränta sjunker. Tillväxtbolagen kan således minska det finansiella gap som finns inom jordbrukssektorn (ibid).

Riskkapital till primärproduktionen inom lantbruket i Sverige har inte varit aktuellt då avkastningskraven inte har gått att tillfredsställa samtidigt som lantbrukarna generellt sett varit kontrollaversiva. De gröna näringarna har inte riskkapitalisternas snabba krav på vinster och avkastning under en kort tid utan har en längre tidshorisont (Åsling pers. kom. 2008).

Nils-Åke Espert (pers. kom. 2008) anser att ett samarbete kring ett pantbrev kan vara lösningen i vissa fall där den ena parten (animalieproducenten) saknar säkerheter men behöver mycket kapital till nyinvesteringar i stallar och dylikt medan den andra parten i samarbetet (spannmålsproducenten) har stora outnyttjade säkerheter till godo och samtidigt ett mindre investeringsbehov. En synergieffekt mellan de båda kan skapas och en intern prissättning mellan de båda parterna kan komma till stånd för att utnyttja de stora mervärden som idag inte tas tillvara.

### 5.2.3 Finansiell bootstrapping

Vid start av ett nytt företag eller vid en kraftig expansion uppstår tillväxthinder (Barth 2001). Med hänvisning till det finansiella gapet (Storey 1994) och att kapitalbristen karakteriseras av materiella och externa hinder främst i form av kapital (Barth 2001) finns det anledning att söka vägar för att minska kapitalbehovet. Den finansiella bootstrappingen innefattar ett antal metoder för att begränsa kapitalbehovet (Freear *et.al.* 1995) vilket innebär att det finansiella kapitalbehovet kan minskas. Detta föranleder då att grundarens eller den externa finansiärens behov att investera kapital i verksamheten kan reduceras. Företagen i den ingående studien använder sig i varierande grad av bootstrappingmetoder, vilket kan förklaras med att företagen befinner sig i olika livscyklar och har olika ekonomiska förutsättningar.

Enligt Winborg (2003) är en av de mest använda bootstrappingmetoderna i svenska småföretag att använda sig av begagnad utrustning istället för ny. Vid sin mejerisatsning har Emåmejeriet i hög grad använt sig av begagnad utrustning. Företaget köpte en existerande lokal innehållande begagnade inventarier för livsmedelshantering och har köpt begagnad utrustning för förädling och förpackning av mjölkprodukterna som tillverkas. Detta gör att investeringskostnaderna kunnat reduceras till en bråkdel och har enligt Andersson och Evertsson varit en förutsättning för att satsningen på Emåmejeriet varit möjlig att genomföra. Andersson och Evertsson menar vidare att de aldrig hade kunnat erhålla extern finansiering för nybyggnation av ett mejeri som skulle ha blivit minst tio gånger dyrare än förvärvet av den existerande fastigheten. Bootstrapping har därmed

varit en nödvändighet för etableringen av företaget, vilket är något som Winborg (2003) bekräftar.

Samtliga i studien inkluderade företag har som mål att genom förhandling uppnå optimala villkor med sina leverantörer och ser det snarare som en självklarhet än ett mål i sig att förhandla till sig bästa möjliga villkor med företagets intressenter.

Under uppstartsperioden av en ny verksamhet är det vanligt att ägarens lön hålls inne för att förbättra likviditeten som ofta är ansträngd i början innan verksamheten genererar överskott. Andersson och Evertsson på Emåmejeriet höll under uppstarten inne ägarnas lön samt fördröjde betalningarna till de egna gårdarna för den till mejeriet levererade mjölken. Detta är bootstrappingmetoder som i hög grad används under etableringsfasen. Dessa utgör en finansiell lättnad för det nystartade företaget och eftersom det är grundarnas gamla företag som drabbas försämras inte relationerna till några externa intressenter (Winborg 2003).

Flera av företagen i studien har använt sig av bidragsfinansiering vid expansion av driften. Investeringsbidrag utgör en vanlig och för många viktig möjlighet till delfinansiering. Vadsbo Mjolk och Emåmejeriet har använt sig av investeringsbidrag vid deras respektive nyetableringar. Enligt Winborgs studie från 2003 har bidragsfinansiering varit en av de minst använda bootstrappingmetoderna. Detta överrensstämmer dock inte med de i denna studie ingående företagen som använt sig av finansiell bootstrapping i form av bidragsfinansiering i större omfattning vid nyinvesteringar. Detta kan bero på att Winborgs studie inte grundar sig på lantbruksföretag. I och med EU:s omfattande bidragssystem finns det anledning att tro att lantbruket ser investeringsstöd som naturligare att söka än andra småföretag. De är redan sedan tidigare vana vid den mängd administration och byråkrati som reglerar jordbrukspolitiken.

Carl-Rudolf Palmgren på Aniagra Produktions använder sig av bootstrapping i form av att företaget delar resurser med andra företag. För Aniagra har gödseln utgjort ett problem då den tidigare skapat irritation bland närboende. Detta löses genom att företaget inte kräver någon ersättning för gödseln som produceras mot att denna sprids så att den inte skapar några problem för Aniagra när det gäller luktproblem etc. Palmgren ser detta som en ren vinst för företaget då klagomål och invändningar mot verksamheten måste undvikas då de kan utgöra ett hot mot driften.

Bootstrapping i form av maskinsamverkan är vanligt i lantbruksföretag. Företagen i studien har dock nått den storlek att denna form av bootstrapping blir mindre vanlig då företagen uppnår fullt kapacitetsutnyttjande på sina egna maskiner, vilket gör att vinsterna med delade maskiner minskar eller försvinner helt.

Vadsbo Mjolk använder bootstrapping i form av eget arbete vid byggnationen av mjölkstallet, dels för att minska kostnaderna men även för att få en bättre bild av hur byggnationen kan utföras optimalt då ett stort kunnande av byggnationer finns inom företaget.

## 6 Diskussion och slutsats

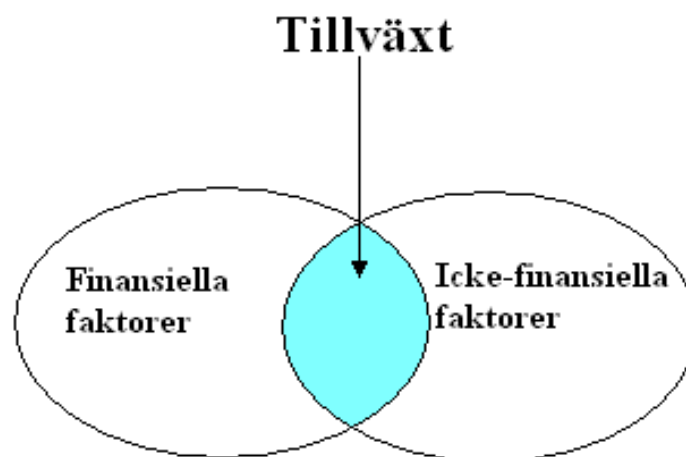
### 6.1 Motiv och drivkrafter för tillväxt

Studien har haft som mål att identifiera motiv och drivkrafter som medför att lantbruksföretagare strävar efter att växa samt analysera det finansiella sökbeteendet som företagen uppvisar vid finansiering av expansion och tillväxt.

De studerade företagen uppger flera anledningar till att de eftersträvar tillväxt av företagen. Dock kan mönster och likheter mellan många av företagen urskönjas. Att växa åt flera olika håll för att göra företaget mindre sårbart för marknadens svängningar är en uppfattning som delas av flera av företagen. En förbättrad lönsamhet i det egna företaget är också något som företagen uppgivit som ett mål till varför de har tillväxtambitioner. Yngve Andersson på Ryftes Grönsaker menar att utvidgningen var en nödvändighet för att företaget skulle kunna fortsätta på den inslagna banan med odling och paketering av grönsaker till grossist. Tillväxten kan också ses som ett medel för att nå målet att minska sin egen arbetsbörda genom att komma upp i en företagsstorlek som tillåter anställd personal. Detta medför att företaget blir mindre sårbart om företagsledaren skulle råka ut för något som skulle hålla denne borta från det dagliga arbetet i företaget under en längre tid.

Det finns även mjuka värden i samband med tillväxten av företagen i denna studie. Att se någonting utvecklas och att se utmaningen och glädjen i sitt skapande är saker som nämnts i de intervjuer som genomförts i samband med denna studie. Dessa drivkrafter är viktiga då de kan vara av lika stor betydelse för expansionen som de rent ekonomiska värdena. Det är dock avgörande att företaget är lönsamt och går med vinst för att tillväxt skall kunna ske. Resultatet i studien påvisar nedanstående faktorer som driver tillväxt (figur 3).

- | <b>Finansiella faktorer</b>  | <b>Icke-finansiella faktorer</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bättre lönsamhet</li><li>• Överleva på marknaden</li><li>• Minskad sårbarhet i företaget</li><li>• Riskspridning</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Utmaningar</li><li>• Se någonting utvecklas</li><li>• Ha roligt på jobbet</li><li>• Minskad egen arbetsbörda</li></ul> |



**Figur 3.** Samspel mellan faktorer som skapar tillväxt. Egen modell.

Som figur 3 förklarar är det inte enbart de finansiella eller de icke-finansiella faktorerna som spelar roll för att företagarna i studien ska ha ambitionen att växa. Det är en kombination av faktorerna som krävs för att företagets ledare skall fatta beslut om en expansion av verksamheten. Detta medför i sin tur tillväxt vilket ger ökande värdetillväxt av både finansiella och icke-finansiella faktorer. Resultatet överrensstämmer med Bryttings (1990) studier där icke-finansiella faktorer som att ha roligt på jobbet är viktiga för företagets utveckling.

Tillväxten hos de i studien inkluderade företagen har skett både genom enskilda beslut men också genom att företagarna sett en möjlighet att ta tillvara ett tillfälle som dykt upp. Att kunna ta tillvara de affärsmöjligheter som dyker upp är något flera av företagarna i studien uttryckt som viktigt. Marcus Skure beskriver ens handlingsfrihet inte får påverkas genom de samarbeten företaget har med andra gårdar. Detta kan hänföras till Davidssons (1989) notering om att en av de största drivkrafterna till att starta ett företag är att grundaren vill vara oberoende och vara sin egen chef.

Sammanfattningsvis visar studien att lantbruksföretagens motiv till tillväxt grundar sig på både finansiella och icke-finansiella faktorer som båda är nödvändiga för att tillväxt skall ske. De finansiella och icke-finansiella faktorerna spelar olika stor roll i de olika företagen. Hos ett företag kan det främsta tillväxtmålet vara möjligheten att skapa en bättre lönsamhet medan det hos andra företag kan vara drivkraften att se hur företaget och dess ägare utvecklas som är den främsta drivkraften.

## 6.2 Det finansiella sökbeteendet

Det finansiella sökbeteendet begränsas hos samtliga fall inkluderade i denna studie av den kontrollaversion som företagarna besitter. Då ingen av företagarna vill tappa inflytande i sitt företag har det finansiella sökbeteendet avbrutits i enlighet med de resultat Howorth (2001) presenterat. Internt genererade medel, banklån och i viss mån bidrag har använts för att finansiera de utvidgningar som genomförts av företagen. Genom att företagets finansiella sökbeteende avbryts innebär detta att företagets tillväxt kan hämmas, dock har inga faktorer som skulle tyda på detta identifierats i studien.

För att minska riskerna och det externa beroendet av kreditinstitut genomför gårdarna investeringar med en stor del eget kapital, då de anser att branschen de verkar i är alltför riskfylld för att ha en hög belåningsgrad i företaget. Eftersom företagarna besitter en hög kontrollaversion och de inte har kontroll över den finansiella marknaden väljer de att försöka egenfinansiera investeringar med internt genererat kapital. Detta överrensstämmer med teorierna om pecking order och kontrollaversion presenterade i arbetets teoridel.

Ett av företagen inkluderat i studien har använt sig av finansiellt tillskott i form av Sveriges Djurbönders Tillväxtbolag (SDT). Bolaget är ett intressebolag då de har som mål att förse sina ägarbolag (Lantmännen och HK Scan) med en framtida kundstock. Därmed kan det finansiella bidraget från SDT ses som ett slags tillskott av eget kapital i företaget då detta är ett hjälpmedel för att sänka den allmänna låneräntan på de banklån företaget söker. Riskkapital har inte varit aktuellt för något av företagen då detta skulle begränsa företagarnas handlingsfrihet. Samtidigt verkar det ur ett venture capital-perspektiv inte finnas något intresse för primärproduktionen, då avkastningskraven inte antas kunna uppfyllas.

Företagen i studien har finansierat sin tillväxt genom egenfinansiering i kombination med lånefinansiering från bank eller intressebolag. Det har i företagen inte funnits något tydligt finansiellt gap vad gäller utbud och efterfrågan i fråga om kapital förutom i uppstartsskedet för en del av företagen. Den kontrollaversion som företagsledarna i denna studie besitter gör att det finansiella sökbeteendet har avbrutits utan att alla finansieringsalternativ har belysts. Det kan finnas en svårighet för företagare, med få eller inga säkerheter, att erhålla kapital. Här kan företag som SDT och Ekonord utgöra en viktig roll för att minska efterfrågegapet på kapital.

Studiens resultat visar att det finns stora likheter beträffande sökbeteende mellan studiens företag och de småföretag beskrivna i litteraturen. Studiens resultat visar dock att lantbruksföretagen påvisar en större grad av kontrollaversion än företagen i tidigare forskning har gjort. Detta kan bero på att lantbruket av tradition har inneburit ett fritt och varierat arbete. Troligen spelar även kulturella och traditionella spelregler roll. Lantbruksföretagen har traditionellt varit familjeföretag där ägaren och brukaren vanligen är samma person. Det är då ett mycket stort steg att ta in externt kapital i form av externa ägare.

## Epilog

Sammanfattningsvis bör poängteras att företagaren och dennes mål och drivkrafter är avgörande för att företaget skall utvecklas och växa. Företagarna i studien har startat sina lantbrukarbanor med små enheter med begränsade resurser. Det är deras drivkrafter och individuella tillväxtstrategier som gjort att deras företag blivit lönsamma och framgångsrika, oavsett om främsta drivkraften varit förbättrad lönsamhet eller ”*att ha roligt på jobbet*”.

Som framtida forskningsuppslag skulle riskaversion i lantbruksföretag kunna analyseras vidare. Det skulle även vara av intresse att studera det finansiella sökbeteendet i andra lantbruksföretag såsom nystartade lantbruksföretag med begränsad tillgång till eget kapital. Forskning skulle vidare kunna bedrivas för att identifiera skillnader och likheter mellan lantbruksföretag i olika delar av landet, där även investeringsbidragens betydelse skulle kunna belysas.



# Referenser

## Litteratur och publikationer

- Alänge, S. et al. 1988. *What motivates people to start their own business: a nordic perspective*. Conference paper to RENT II Conference, Wien.
- Amit, R. & Muller E. 1994. "‘Push’ and ‘Pull’ Entrepreneurship", *Frontiers of Entrepreneurship Research. Journal of small business and entrepreneurship*, 12 No.4. 64-80, 1995.
- Barth, H. 2001. Tillväxthinder i mindre företag i Davidsson, P et.al. *Tillväxtföretagen i Sverige*. SNS Förlag, Stockholm.
- Berggren, B. et al. 2001. Tillväxt och finansiering i mindre företag i Davidsson, P et.al. *Tillväxtföretagen i Sverige*. SNS Förlag, Stockholm.
- Berggren, B. 2003. Tillväxt och lönsamhet i småföretag – finansiärers bidrag sett ur företagets perspektiv i Landström, H. *Småföretaget och kapitalet*. SNS förlag, Stockholm.
- Bruns, V. 2003. Kreditprocessen ur bankens och det växande ägarledda företagets perspektiv i Landström, H. *Småföretaget och kapitalet*. SNS Förlag, Stockholm.
- Brytting, T. 1990. Spontaneity and systematic planning in small firms – a grounded theory approach. *International Small Business Journal*, 9 No.1. 45-63
- Bögenhold, D. Fachinger, U. 2007. *Renaissance of Entrepreneurship? Some remarks and empirical evidence for Germany*. Zentrum für Sozialpolitik, Universität Bremen.
- Cressy, R. Olofsson, C. 1997. Financial conditions for SMEs: Survey and Research Agenda. *Small Business Economics* 9; 174-194.
- Cressy, R. 1995. Business Borrowing and control: a theory of Entrepreneurial Types. *Small Business Economics*, 7, 291-300.
- Davidsson, P. 1989. *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Academic thesis, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Davidsson, P. 2001. Entrepreneurship and the Jönköping International Business School (JIBS) i Davidsson, P. *Artikelkompendium till föreläsningar och seminarier i Entreprenörskap och Affärsplanering*. Internationella Handelshögskolan, Jönköping.
- Delmar, F. 1996. *Entrepreneurial Behaviour & Business Performance*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm.
- Denscombe, M. 2000. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.

- Freear, J. et al. 1995. *Who bankrolls software Entrepreneurs?* Paper presented on 15<sup>th</sup> Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference. London, England
- Hansson, S. 1998. *Finansiering*, 10 Uppl. Liber Ekonomi, Malmö.
- Harrison, R.T & Mason, C.M. 1997. *Entrepreneurial Growth Strategies and Venture Performance in the Software Industry*. Paper presented at the 17<sup>th</sup> annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, Boston.
- Howorth, C. 2001. Small firms' demand for finance. *International Small Business Journal*, 19 (4) sid. 74-82.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, J. et.al. 2008. *Lantbruksbarometern 2008*. LRF, LRF Konsult, Swedbank och Sparbankerna, Stockholm.
- Lekvall, P. Wahlbin, C. 2001. *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Publishing, Göteborg.
- Myers, S.C. & Majluf, N.S. 1984. Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 12. 187-221.
- Myers, S.C. 1984. The Capital Structure Puzzle, *The Journal of Finance*, Vol 39, No3. sid 575-592. San Francisco, USA.
- Myers, S.C. 2001. Capital Structure, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, No. 2. sid. 81-102. Pittsburgh, USA.
- Starr, J.A, Macmillan, I. 1990. Resource cooptation via Social Contracting: Resuource Acwuisition Strategies for New Ventures. *Strategic Management Journal* 11, 79-92.
- Storey, D.J. 1994. *Understanding the small business sector*. Routledge, New York.
- Timmons, J.A & Bygrave, W.D. 1986. Venture capital's role in financing innovation for economic growth. *Journal of Business Venturing* 2, 161-176.
- Wiklund, J. 1998. *Small firm growth and Performance – Entrepreneurship and beyond*. Ph. D thesis. Jönköping International Business School, Jönköping.
- Willquist, P. 2003. Riskkapital – mer än bara pengar? i Landström. H. *Småföretaget och kapitalet*. SNS förlag, Stockholm.
- Winborg, J. 2003. Pengar är inte alltid lösningen – användningen av finansiell bootstrapping i små företag i Landström, H. *Småföretaget och kapitalet*. SNS förlag, Stockholm.
- Wramsby, G & Österlund U.1998. *Företagets finansiella miljö 1998-99*. Wramsby/Österlund Förlag. Göteborg.

## Elektroniska källor

Almi Företagspartner <http://www.almi.se>

1. *Företagslån*, 2008-12-02  
<http://www.almi.se/finansiering/vara-finansieringsformer/foretagslan/>

Jordbruksverket <http://www.sjv.se>

1. *Företagarstöd* 2008-11-17  
<http://www.sjv.se/amnesomraden/stodtilllandsbygden/allastodformer/foretagsstod.4.104a4b610beff26534800033.html>
2. *Startstöd* 2008-11-17  
<http://www.sjv.se/amnesomraden/stodtilllandsbygden/allastodformer/foretagsstod/startstod.4.e1469c10f5834b42b8000587.html>
3. *Investeringsstöd* 2008-11-17  
<http://www.sjv.se/amnesomraden/stodtilllandsbygden/allastodformer/foretagsstod/investeringsstod.4.e1469c10f5834b42b8000597.html>

## Personliga meddelanden

Andersson, Erika. Kvalitetschef, Ryftes Grönsaker AB, Visby. 0498-360 60  
Personligt möte 2008-11-06

Andersson, Karin. Vice VD, Ryftes Grönsaker AB, Visby. 0498-360 60  
Personligt möte 2008-11-06

Andersson, Yngve. VD, Ryftes Grönsaker AB, Visby. 0708-360 771  
Personligt möte 2008-11-06

Espert, Nils-Åke. Bankdirektör, SEB Lantbruk, Trelleborg. 0410-36 38 99  
Personligt möte 2008-11-12

Evertsson, Patrik. Mejeriägare samt lantbrukare. Emåmejeriet AB, Hultsfred. 0706-00 68 33  
Personligt möte 2008-11-27

Johansson, Anders. Mejeriägare, Emåmejeriet AB, Hultsfred. 0706-46 95 84  
Personligt möte 2008-11-27

Larsson, Jimmy. Lantbruksekonom. LRF Konsult, Ljungby. 070-595 89 15  
Personligt möte 2008-11-11

Nilsson, Anders. Segmentansvarig, Swedbank Lantbruk, Stockholm. 070-545 59 49  
Personligt möte 2008-10-14

Palmgren, Carl-Rudolf. VD, Aniagra Produktions AB, Mörarp. 042-712 60  
Personligt möte 2008-11-13

Roos, Mats. VD. Sveriges Djurbönders tillväxtbolag, Kristianstad. 0768-46 13 94  
Personligt möte 2008-11-13

Runberg, Lars. Delägare Vadsbo Mjölks AB och delägare Vadsbo Växtodling AB, Mariestad.  
070-642 89 58. Personligt möte 2008-11-20

Samuelsson, Håkan. Delägare, Vadsbo Mjölks AB och VD och delägare, Vadsbo Växtodling  
AB, Mariestad. 070-642 89 58. Personligt möte 2008-11-20

Silvander, Helena. Lantbruksansvarig, Swedbank Lantbruk, Stockholm. 08-585 935 06  
Personligt möte 2008-10-14

Skure, Marcus. Lantbrukare Geddeholm, Forkesta, Froby. Västerås. 021-553 65  
Personligt möte 2008-10-28

Wiström, Peter. Lantbrukare och delägare, Wiströms Lantbruk AB. Borgholm.  
070-249 08 25. Personligt möte 2008-11-14

Åsling, Per. Ordförande, Ekonord. Trångsviken. 070-607 70 30  
Personligt möte 2008-11-18

# Appendix 1: Intervjuformulär till lantbrukare

1. Lite bakgrund om dig själv, gården och företaget. Utbildning?
2. Hur ser produktionen ut? Ekologisk eller konventionell odling?
3. Hur har gården utvecklats under din tid på företaget/gården?
4. Hur har verksamheten utvecklats på gården?
5. Vad har du för mål med ditt företagande?
6. Vilken av produktionsgrenarna var den första på gården? Har den legat till grund för de nästkommande produktionsgrenarna? Vilken/vilka driftsinriktningar har gården idag?
7. Vad anser du är kärnverksamheten på gården? Vilken produktionsgren?
8. Hur kom det sig att företaget diversifierade sig som det gjorde?
9. Vilka är anledningarna till att gårdens verksamhet har expanderat?
10. Fanns det något som underlättade uppstarten? Kunskap, nya byggnader, nya säljkanaler etc?
11. Vad har drivkraften i expansionen varit?
12. Var det ett krav för att kunna fortsätta med lantbruket (att starta upp en ny gren) eller var det en möjlighet som dök upp?
13. Under hur lång tid växte beslutet fram att starta upp en ny verksamhetsgren?
14. Användes någon extern expertis för att få en annan bild av investeringssituationen av en ny verksamhet?
15. Har det funnits några stora hinder (kapital borträknat)?
16. Hur mycket kunskap hade du om den nya produktionen från början? Var det mycket att lära sig?
17. Vilka former av kompetensutveckling, omstrukturering, marknadsanalyser, nätverksbyggande (nya kunder, leverantörer, rådgivare etc.) var nödvändiga vid start av ny produktionsgren?
18. Fanns det flera tänkbara alternativ när en breddning av företaget skulle ske eller var det ett självklart val?
19. Vilka investeringar har genomförts på gården under den senaste 10-års perioden?

20. Ser Du att tillgången på kapital har förändrats under den senaste 10-års perioden?
21. Vilket slags kapital har använts för att genomföra dessa investeringar?
22. Hur har företaget vuxit? Dynamiskt eller genom enskilda beslut?
23. Hur har finansieringen av de olika produktionsgrenarna sett ut?
24. Har du sökt kapital från annat håll än banken?
25. Har det funnits några svårigheter med att söka/få kapital?
26. Vet du om det finns några andra alternativ till att få kapital från annat håll än banken?
27. Skulle Du kunna tänka dig att låta "riskkapitalister" investera i ditt företag?
28. Finns det några planer på att ytterligare utveckla/avveckla delar av produktionen?
29. Hur har produktionsförutsättningarna på gården förändrats utifrån såväl interna som externa förutsättningar? (Politiska, institutionella etc.)
30. Om utveckling? Vad är det som avgör i valet av gren, storlek, etc.?
31. Har investeringsbehovet på gården kunnat tillgodoses under de senaste 5 åren eller har det behövt skjutas på investeringar?
32. Finns det samarbeten med andra gårdar? Vilka och i vilken omfattning?
33. Om JA på fråga 29: Varför samarbete?
34. Hur stort inflytande har de anställda vid investeringsfrågor, driftsinriktningar etc?
35. Vilka förändringar är planerade på gården de närmaste åren? T ex generationsskifte, investeringar i mark, maskiner eller stallar etc?
36. Anser Du att företaget står väl rustade inför framtiden? Vilka styrkor och svagheter besitter företaget och dess företagsledare och medarbetare?
37. Vad gör Du om fem år?
38. Hur ser företaget ut om fem år?
39. Ser Du dig som en entreprenör?
40. Har Du någon förebild?



Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2009.

---

*Distribution:*

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala  
Tel 018-67 21 65  
Fax 018-67 35 02

Swedish University of Agricultural Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Tel +46 18 67 21 65  
Fax +46 18 67 35 02