



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

## **Tillväxthinder i svenska lantbruksföretag**

- En studie av sex lantbruksföretag i Uppsala län

### **Barriers of growth in Swedish agricultural businesses**

- A study of six agricultural businesses in Uppsala county

*Sebastian Olsson*  
*Emelie Åström*

## **Tillväxthinder i svenska lantbruksföretag**

Barriers of growth in Swedish agricultural businesses

*Sebastian Olsson  
Emelie Åström*

**Handledare:** Johan Gaddefors, SLU,  
Institution för ekonomi

**Examinator:** Richard Ferguson, SLU,  
Institution för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0812

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet - ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2017

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 1119

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Tillväxt, Tillväxthinder, Lantbruksföretag, Strategi, Motivation



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter som tog sig tid under vårbruket 2017 att medverka i denna studie, och därigenom möjliggöra denna uppsats.

Vi vill även tacka vår handledare, Johan Gaddefors, för löpande god dialog och konstruktiv kritik samt kurskamrater för korrekturläsning och goda råd under uppsatsens gång.

Ytterligare vill vi rikta ett tack till Sparbanken Syd som bidragit ekonomiskt genom att finansiera samtliga bilresor.

Uppsala, juni 2017.



Sebastian Olsson



Emelie Åström



# Abstract

The purpose of this thesis is to identify perceived barriers of growth in Swedish agricultural businesses and how they manage to handle these barriers. Profitability is an important component in the growth of firms and previous studies indicates insufficient profitability in Swedish agricultural businesses, only one fourth counts as growing businesses. Insufficient profitability can cause insufficient growth, therefore, insufficient profitability is an example of a barrier of growth.

With a qualitative and inductive method, owners of six agricultural businesses have been interviewed. The empirical findings were based on an iterative process of semi-structured interviews. The theoretical approaches were chosen to create a dynamic analysis of perceived barriers of growth and what barriers to expect in the future. The study was limited to the context of Uppsala county.

The conclusions of this study contributes to an increased understanding that the process of growth is influenced by how the barriers are continuously managed. It also indicates that there are similarities and differences between the firms in this context and that some of the perceived barriers of growth can be related to each other. Furthermore, it shows that the business-owners interest and motivation is the foundation of the development and growth of the firm.

# Sammanfattning

Ur ett samhällsperspektiv är det viktigt att ett företag utvecklas och skapar tillväxt eftersom det bidrar till förbättrad ekonomi och nya arbetstillfällen. Tillväxt kan även ses som ökad innovations- och konkurrenskraft vilket gör tillväxt till något som bör vara centralt för företagande. Endast en fjärdedel av svenska lantbruksföretag räknas som tillväxtföretag. Lönsamhet är en viktig faktor för tillväxt då ett företag som är lönsamt tenderar att utvecklas mer framgångsrikt. Tidigare studier antyder att svenska lantbruksföretag har låg lönsamhet, vilket kan vara en kausalitet till den relativt låga andelen lantbruksföretag som räknas som tillväxtföretag. Låg lönsamhet är således ett exempel på ett tillväxthinder.

Syftet med uppsatsen är att identifiera upplevda tillväxthinder som hämmar eller förhindrar tillväxt i lantbruksföretag verksamma inom Uppsala län, samt att undersöka hur företagarna hanterat och hanterar olika typer av tillväxthinder. Detta för att skapa förståelse för hur tillväxtprocessen kan se ut och därmed hur tillväxt kan ske. För att besvara forskningsfrågorna genomförs en fallstudie av sex lantbruksföretag i Uppsala län. Identifierade tillväxthinder kategoriseras och analyseras genom att förankra empirin i befintliga teorier. För att skapa en dynamisk analys är den teoretiska utgångspunkten en analysmodell som kompletteras med teoretiska ansatser om kontextens betydelse, företagarens motivation, företagets resursbas, strategier samt företagets olika tillväxtfaser. Teorierna kartläggs och förklaras genom en narrativ litteraturgenomgång av tidigare forskning inom området.

Uppsatsens forskningsprocess är kvalitativ vilket innebär att den har en induktiv ansats. Empiriinsamlingen har skett som en iterativ process genom en fallstudie av sex lantbruksföretag. Uppsatsen har en konstruktionistisk ontologisk ståndpunkt som innebär att sociala konstruktioner skapas av sociala aktörer samt en tolkningsinriktad epistemologi vilket innebär att författarna tolkar det empiriska materialet.

Studiens slutsatser påvisar likheter och skillnader mellan de studerade företagens upplevda tillväxthinder samt att flera tillväxthinder kan härledas till varandra. Slutsatserna visar även att företagarens eget intresse och motivation ligger till grund för företagets utveckling och tillväxt.

Studien bidrar till en ökad förståelse för hur tillväxt kan ske genom att företagaren kontinuerligt hanterar tillväxthinder i tillväxtprocessen. För att besvara hur tillväxthinder kan hanteras måste kontexten beaktas.

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM, SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	2
1.2.1 Empiriskt problem .....	2
1.2.2 Teoretiskt problem.....	2
1.2.3 Syfte och forskningsfrågor.....	2
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	3
<b>2. METOD</b> .....	<b>4</b>
2.1 METODVAL .....	4
2.2 KVALITATIV FORSKNINGSSTRATEGI.....	4
2.3 LITTERATURGENOMGÅNG .....	5
2.4 FALLSTUDIE .....	5
2.4.1 Urval.....	5
2.4.2 Intervjuer .....	6
2.5 KVALITETSKRITERIER .....	6
2.5.1 Äkthet.....	6
2.5.2 Trovärdighet.....	7
2.6 ETIK.....	7
2.7 KRITISK REFLEKTION .....	7
<b>3 TEORI</b> .....	<b>8</b>
3.1 TILLVÄXT.....	8
3.2 TILLVÄXTHINDER.....	8
3.2.1 Interna materiella tillväxthinder .....	9
3.2.2 Interna immateriella tillväxthinder .....	10
3.2.3 Externa materiella tillväxthinder.....	10
3.2.4 Externa immateriella tillväxthinder.....	11
3.3 LIVSCYKELTEORIN .....	11
3.4 TILLVÄXTSTRATEGI .....	12
3.5 TEORETISK SAMMANFATTNING .....	13
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>14</b>
4.1 HENRIK JOHANSSON, ÖSTANÅ GÅRD .....	14
4.2 MÅRTEN SÖDERMAN, GRÅMUNKEHÖGA GÅRD AB .....	15
4.3 JOHAN STIERNSTEDT, AGRIÖST AB .....	16
4.4 BALINGSTA LANTBRUK AB .....	17
4.5 PETTER KJELLERBY, VISSGÄRDE GRIS AB .....	18
4.6 LARS ÅNÖSTAM, SANDBY GÅRD .....	19
4.7 EMPIRISK SAMMANSTÄLLNING.....	21
<b>5 ANALYS &amp; DISKUSSION</b> .....	<b>22</b>
5.1 TILLVÄXT.....	22
5.2 TILLVÄXTHINDER.....	23
5.2.1 Hantering av Interna Materiella tillväxthinder.....	24
5.2.2 Hantering av Interna Immateriella tillväxthinder .....	25
5.2.3 Hantering av Externa Materiella tillväxthinder.....	26

5.2.4 <i>Hantering av Externa Immateriella tillväxthinder</i> .....	27
5.3 SAMMANFATTANDE DISKUSSION .....	27
5.4 FÖRFATTARNAS REFLEKTIONER .....	28
5.5 VIDARE FORSKNING .....	29
<b>6 SLUTSATSER</b> .....	<b>30</b>
6.1 IDENTIFIERADE TILLVÄXTHINDER .....	30
6.2 HANTERING AV TILLVÄXTHINDER .....	30
<b>REFERENSER</b> .....	<b>31</b>
<b>BILAGA 1 - INTERVJUMALL</b> .....	<b>35</b>



# Figur- och tabellförteckning

<b>FIGUR 1.</b> <i>Tillväxthinder i relation till hindrens ursprung och karaktär</i> .....	<b>9</b>
<b>FIGUR 2.</b> <i>Resursbaserade perspektivet</i> .....	<b>10</b>
<b>FIGUR 3.</b> <i>Livscykelteorin</i> .....	<b>12</b>
<b>FIGUR 4.</b> <i>Sambandet mellan indirekta variabler, strategi och tillväxt</i> .....	<b>13</b>
<b>FIGUR 5.</b> <i>Identifierade tillväxthinder</i> .....	<b>21</b>
<b>FIGUR 6.</b> <i>Analysmodellen: Identifierade tillväxthinder</i> .....	<b>23</b>
<b>TABELL 1.</b> <i>Studerade fallföretag</i> .....	<b>14</b>



# 1 Introduktion

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsens berörda ämne. Därefter preciseras uppsatsens teoretiska problem, empiriska problem samt uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet behandlar även studiens avgränsningar.

## 1.1 Bakgrund

Tillväxt ses ofta som något centralt för företagande (Landström & Löwegren, 2009). Begreppet tillväxt är brett och dess definition kan därav variera beroende på i vilken kontext, eller i vilket sammanhang, begreppet används. Ofta mäts tillväxt i monetära termer och då genom att studera förändringen av omsättning eller resultat (Delmar, 1997; Davidsson, Delmar & Wiklund, 2001). Tillväxt kan även mätas i ökning av antalet sysselsatta. För att stimulera utveckling och tillväxt i mindre företag är det viktigt att företagaren är medveten om vilka faktorer som driver, men även vilka faktorer som hämmar, utveckling och tillväxt (Schoonjans, Van Cauwenberge & Vander Bauwhede, 2011). Detta för att företaget på sikt ska kunna fortsätta vara verksamt på dess befintliga marknad. Tillväxt i företag är intressant ur samhällets perspektiv, eftersom tillväxt kan ses som ökad innovations- och konkurrenskraft samt bidra till nya arbetstillfällen och förbättrad ekonomi (Davidsson et al., 2001).

Tillväxt inom svenska lantbruksföretag är låg (www, Jordbruksaktuellt, 2011). Samtidigt finns det flera indikationer som påvisar att svenska lantbruksföretag har otillräcklig lönsamhet (Svensson, Falkhaven & Benulic, 2015; www, LRF Konsult, 2016). Tillväxt i företag med hög lönsamhet tenderar att utvecklas mer framgångsrikt än i företag med låg lönsamhet (Davidsson, Steffens & Fitzsimmons, 2009). Låg lönsamhet är ett exempel på ett tillväxthinder, då internt genererade medel anses vara den viktigaste källan till kapital för att finansiera tillväxt (Davidsson et al., 2001). I litteraturen används begreppet tillväxthinder för att beskriva externa och interna faktorer som hämmar eller förhindrar tillväxtprocessen (Barth, 2001). Företagets ålder är ett annat exempel på tillväxthinder som inverkar på hur fort tillväxt sker, yngre företag växer generellt snabbare än äldre företag (Storey, 1994; Davidsson & Delmar, 2002). När företaget växer tenderar resursutnyttjandet att bli mer effektivt, därmed avtar utvecklingshastigheten (Edenbrandt, 2012; Shapiro, Bollman & Ehrensaft, 1987).

I Sverige fanns år 2015 knappt 63 500 lantbruksföretag, varav cirka endast en fjärdedel klassades som tillväxtföretag (www, SCB, 2016; www, Jordbruksaktuellt, 2011). Anledningen till att endast en fjärdedel av Sveriges lantbruksföretag klassas som tillväxtföretag kan till viss del förklaras av de tillväxthinder som företagen möter (www, Tillväxtallsvenskan, 2016; Davidsson et al., 2001). Dessa tillväxthinder kan enligt Barth (2001) delas in i fyra olika kategorier: interna materiella, interna immateriella, externa materiella och externa immateriella. Det kan till exempel vara ledning- och resurs hinder, institutionella hinder eller kulturella hinder. Det finns studier som påvisar att företag i Sverige är mindre tillväxtbenägna jämfört med företag i andra länder (Henrekson, 2001). Förklaringen till detta kan härledas till bland annat institutionella tillväxthinder (Henrekson, 2001; Henrekson & Sanandaji, 2010).

Denna studie strävar efter att identifiera upplevda tillväxthinder i lantbruksföretag i Uppsala län, samt undersöka hur dessa tillväxthinder kan hanteras för att bidra till fortsatt forskning om ”hur tillväxt sker”.

## 1.2 Problem, syfte och forskningsfrågor

Med hänsyn tagen till bakgrunden presenteras nedan uppsatsens empiriska problem, teoretiska problem samt uppsatsens syfte och forskningsfrågor.

### 1.2.1 Empiriskt problem

Tillväxthinder hämmar tillväxt. Tillväxten är låg bland svenska lantbruksföretag (www, Jordbruksaktuellt, 2011). För att ett företag ska kunna skapa lönsam tillväxt måste företaget också vara lönsamt innan tillväxt sker (Davidsson et al., 2009). Lönsamheten i svenska lantbruksföretag är dock för låg för att på lång sikt leda till tillväxt (Svensson et al., 2015). Den generellt låga lönsamheten i svenska lantbruksföretag är dock inte det enda tillväxthindret, då tidigare studier visar att det finns företag som har förutsättningar att växa men som ändå inte gör det (Penrose, 1959; Davidsson et al., 2001). Således är det viktigt att identifiera tillväxthinder inom lantbruksföretag och undersöka hur dessa tillväxthinder kan hanteras, för att på så vis skapa tillväxt bland svenska lantbruksföretag i framtiden.

### 1.2.2 Teoretiskt problem

Det finns tidigare studier om tillväxt där olika typer av tillväxthinder har identifierats, Barth (2001) har delat in dessa i fyra grupper; interna materiella, interna immateriella, externa materiella och externa immateriella. Att identifiera specifika resurser som leder till hög tillväxt är svårt och det finns många utmaningar kopplade till tillväxt (Markman & Gartner, 2002). Barths (2001) analysmodell bidrar till en relativt statisk analys av tillväxthinder vilket innebär att den behöver kompletteras med andra teoretiska ansatser för att möjliggöra en mer dynamisk analys (Davidsson et al., 2001).

Genom en litteraturgenomgång på området identifierades ett teoretiskt gap i befintlig forskning gällande tillväxthinder i lantbruksföretag (Sandberg & Alvesson, 2011). Kritik har riktats mot den långsamma utvecklingen av tillväxtforskningen eftersom fenomenet tillväxt har fått stort utrymme inom organisationsteoretisk forskning, men få studier undersöker "hur tillväxt sker" (McKelvie & Wiklund, 2012). För att bidra till vidare forskning om hur tillväxt sker är det således viktigt att undersöka hur tillväxthinder kan hanteras.

### 1.2.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att identifiera tillväxthinder som lantbruksföretagare upplever samt att undersöka hur lantbruksföretagare kan hantera dessa tillväxthinder. Syftet leder fram till följande forskningsfrågor:

*Vilka tillväxthinder upplever lantbruksföretagare i Uppsala län?*

*Hur kan lantbruksföretagare hantera dessa tillväxthinder?*

## 1.3 Avgränsningar

För att kunna jämföra företagen med varandra har studien geografiskt avgränsats till lantbruksföretagare i Uppsala län. Fallföretagen verkar inom liknande kontext, har liknande förhållande klimatmässigt, markpriserna är jämförbara och politiskt har företagarna samma förutsättningar (Edenbrandt, 2012). Dessutom gjordes avgränsningen med hänsyn tagen till studiens tidsram.

Studien kommer inte ta hänsyn till fallföretagens ekonomiska utveckling utöver den information respondenterna uppgav vid intervjutillfället. Detta eftersom att vi inte har tillgång till fallföretagens årsredovisningar eller bokslut.

## 2. Metod

I detta kapitel introduceras den använda metoden, detta efterföljs av en argumentation för metodvalet samt urvalet av fallföretag. Avslutningsvis följer en diskussion samt en reflektion om studiens trovärdighet, äkthet och dess begränsningar.

### 2.1 Metodval

Vi har valt en kvalitativ forskningsstrategi. Genom att studera tillväxthinder ur olika perspektiv, kan en djupare förståelse skapas för vilka tillväxthinder lantbruksföretag i Sverige upplever (Bryman & Bell, 2013). En fallstudie av sex lantbruksföretag har genomförts i Uppsala län för att identifiera vilka tillväxthinder företagen upplevt, upplever samt tror sig komma att uppleva i framtiden. Intervjuerna har fokuserat på att undersöka *hur* företagen hanterat dessa tillväxthinder samt hur de tror sig kunna hantera framtida tillväxthinder. Även en litteraturstudie av befintlig forskning inom området har genomförts.

Vi har valt att vidareutveckla Barths (2001) analysmodell genom att komplettera modellen med ytterligare teoretiska ansatser för att kunna svara på *hur* fallföretagen i den här studien hanterat olika typer av upplevda tillväxthinder. Genom "neglect gap-spotting" har ett teoretiskt gap identifierats i befintlig litteratur (Sandberg & Alvesson, 2011). Genom neglect gap-spotting identifieras ett outforskat område inom befintlig forskning.

### 2.2 Kvalitativ forskningsstrategi

Valet av en kvalitativ forskningsstrategi motiveras av att författarna vill skapa en djupare förståelse för forskningsproblemet. Detta styrks av Bryman & Bell (2013) som anser att syftet med en kvalitativ forskningsstrategi är att erhålla en djupare förståelse genom att tolka, analysera och beskriva insamlad data och därmed koppla samman empiri med teori. Datasamlingen har skett genom en induktiv, iterativ process allt eftersom studien fortskridit (Ong, 2012). På så vis har empirin legat som grund för uppsatsens teoretiska ansatser. Empiriinsamlingen har skett genom intervjuer med fokus på subjektiva uppfattningar av verkligheten (Alvesson, 2003). Uppsatsens kunskapsteoretiska ståndpunkt, epistemologi, är således tolkningsinriktad eftersom utgångspunkten är att tolka den sociala verkligheten och förstå hur den är konstruerad samt att den sociala verkligheten ligger till grund för människors agerande (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsens ontologiska antaganden är att sociala företeelser skapas av sociala aktörer vilket innebär att en social verklighet är föränderlig och därmed inte slutgiltig. Vår analys utgår ifrån den grundade teorin där empirin brutits ner i nyckelord (Ong, 2012). Genom nyckelorden kan vi i analysen till viss del generalisera resultaten för de studerade företagen, se Figur 5.

Kritik har riktats mot kvalitativa forskningsstrategier, kritiker menar att författarna undermedvetet kan anpassa empirin efter frågeställningen, vilket leder till att objektiviteten kan ifrågasättas (Bryman & Bell, 2013). Ytterligare kritik har riktats mot att denna metod är svårare att replikera eftersom hänsyn tagits till den unika kontexten, vilket även försvårar generalisering av resultatet. Vidare kan vald metod försvåra att uppnå transparens i uppsatsen om inte författarna lyckas motivera hur intervjupersoner valts ut samt redogöra tydligt hur analysen genomförts (Bryman & Bell, 2013).

Trots kritiken anser vi att vald metod är den mest lämpade för att öka förståelsen av problemet och därigenom lyckas besvara ovan nämnda forskningsfrågor. Reflexiv pragmatism är ett begrepp som beskriver denna problematik, vi är medvetna om att intervjuer gjorda med hänsyn taget till kontexten kan medföra att insamlad empiri riskerar att bli mindre objektiv, men anser trots detta att det är så nära praktiken vi kan komma utifrån projektets förutsättningar (Alvesson, 2003; Bryman & Bell, 2013).

## 2.3 Litteraturgenomgång

En narrativ litteraturstudie har genomförts med fokus på vetenskapliga artiklar kopplade till tillväxt, tillväxthinder och företagande. En narrativ litteraturstudie syftar till att undersöka befintliga studier och teorier inom det utvalda området (Bryman & Bell, 2013). Sökmotorer som använts i denna studie är främst Primo, Google Scholar och Web of Science. Sökorden som använts är de engelska begreppen "growth", "barriers of growth", "profitability" samt "management". Efter att ha påträffat relevanta artiklar som berör forskningsområdet har vi vidare läst artiklar som citerats. Vi har kompletterat sökningen med relevant studentlitteratur för ett bredare perspektiv.

Fördelen med en narrativ litteraturgenomgång är att den ger möjlighet att ändra riktning allt eftersom sökningen fortskrider (Bryman & Bell, 2013). Nackdelen är att den ger minskad möjlighet till jämförelse och generalisering samt att relevant litteratur kan förbises som skulle ha upptäckts vid en systematisk litteraturgenomgång. En systematisk litteraturgenomgång är mer omfattande och tidskrävande. Givet tidsaspekten och syftet för denna studie ansåg vi att en narrativ litteraturgenomgång var genomförbar och bättre lämpad.

## 2.4 Fallstudie

För att identifiera vilka tillväxthinder som lantbruksföretagare upplevt, upplever och tror sig komma att uppleva framöver i tillväxtprocessen har en fallstudie av sex lantbruksföretag genomförts. Fokus har legat på *hur* lantbruksföretagare har hanterat dessa tillväxthinder. Vi har valt att presentera fallföretagen i uppsatsen då vi anser att deras unika kontext, utveckling och tillväxtprocess är relevant för *hur* företagarna har valt att hantera upplevda tillväxthinder. Det ger en fördjupad förståelse för vad som ligger till grund för företagarens val av strategier.

### 2.4.1 Urval

Företagen har valts ut genom en slumpmässig sökning med sökorden "Lantbruk" och "Uppsala" (www, Hitta, 2017). Givet tidsaspekten för studien gjordes ett bekvämlighetsurval där slumpmässiga företag i Uppsala län som var villiga att delta i studien lokaliserades. Ett bekvämlighetsurval innebär att respondenterna väljs ut utifrån tillgänglighet och möjlighet att delta i studien (Bryman & Bell, 2013). Då det kan finnas skillnader mellan olika typer av lantbruksföretag valde vi att studera två företag inom mjölkproduktion, två företag inom grisproduktion samt två företag inom växtproduktion. Detta för att möjliggöra jämförelser mellan identifierade tillväxthinder och tillväxtprocesser i de olika produktionsinriktningarna.

## 2.4.2 Intervjuer

Fallföretagen kontaktades först via telefon där studiens innehåll och syfte kortfattat beskrevs, samt att tid och datum för intervjutillfället bestämdes i samråd med respondenterna. Det genomfördes semistrukturerade intervjuer på respektive respondents arbetsplats med stöd av en förutbestämd intervjumall, se Bilaga 1.

Semistrukturerade intervjuer genomfördes för att möjliggöra för författarna att ställa följdfrågor till ursprungsfrågorna och därmed erhålla mer specifika och uttömmande svar (Kvale & Brinkmann, 2014). Alternativet skulle kunna vara en enkätundersökning, vi ansåg dock att det inte passade studien då ämnet kan uppfattas som komplext av respondenterna samt att frågorna krävde deskriptiva och utförliga svar (Bryman & Bell, 2013; Kvale & Brinkmann, 2014). Båda författarna medverkade vid samtliga intervjuer. Samtliga respondenter fick intervjufrågorna ställda på samma vis för att undvika skillnader mellan intervjuerna, därmed har inte resultatet medvetet påverkats av författarna. Empirin har därigenom erhållit högre trovärdighet. Samtliga intervjuer spelades även in för att undvika att vital information utelämnades vid sammanställningen.

I samband med att intervjuerna genomfördes utgick studien från tre olika tidsperspektiv när vi studerade tillväxthinder i fallföretagen; tillväxthinder som företagarna upplevt, upplever samt tror sig komma att uppleva. Detta eftersom företagen befinner sig i olika tillväxtfaser, således kan en företagare uppleva ett tillväxthinder som en annan företagare tidigare har upplevt. Samtliga tillväxthinder går att kategorisera i Barths (2001) analysmodell som interna materiella, interna immateriella, externa materiella eller externa immateriella tillväxthinder. Vi har kompletterat Barths (2001) analysmodell med ytterligare teorier för att möjliggöra en mer dynamisk analys av *hur* företagarna har hanterat identifierade tillväxthinder.

Efter avslutad intervju sammanställdes respondenternas svar på frågorna i löpande text som presenteras i kapitel 4. Därefter genomfördes en respondentvalidering för att säkerställa att vi tolkat empirin korrekt, samt för ökad trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2013). Nackdelen med en respondentvalidering är att respondenterna kan vilja censurera information som kan vara vital för uppsatsens syfte, dock skapas ett förtroende mellan författarna och respondenterna som kan medföra mer utförliga svar.

## 2.5 Kvalitetskriterier

För att öka kvaliteten i studien har kvalitetskriterierna för en kvalitativ forskningsstrategi beaktats (Bryman & Bell, 2013). Trovärdighet och äkthet är de två grundläggande kvalitetskriterierna. Trovärdighet består av fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Genom dessa kriterier bedöms riktigheten i hur den sociala verkligheten beskrivs. Kriterierna för äkthet rör mer generella frågor om studien.

### 2.5.1 Äkthet

Genom respondentvalidering har respondenterna tagit del av det sammanställda intervjumaterialet samt bekräftat och godkänt att det ger en rättvis bild (Bryman & Bell, 2013). Den slutgiltiga versionen av uppsatsen kommer att sändas ut till respondenterna för att de ska kunna ta del av hur andra lantbruksföretagare i Uppsala län upplever olika tillväxthinder i



tillväxtprocessen samt hur de hanterat dem. Detta kan generera bättre insikt och medvetenhet samt möjliggöra för den enskilda företagaren att förändra sin situation och vidta åtgärder som krävs för framtida utveckling (Barth, 2004).

## 2.5.2 Trovärdighet

Den genomförda studien har dokumenterats kontinuerligt vilket möjliggör för läsaren att härleda resultaten av studien och bilda sig en uppfattning om studiens pålitlighet (Bryman & Bell, 2013). Beskrivningarna av de kontextuella förutsättningarna ger andra forskare möjlighet att avgöra huruvida resultatet av studien är användbar i en annan kontext. Genom reflexiv pragmatism har författarna en medvetenhet om den subjektiva verkligheten vilket medfört att detta har beaktats i intervjusituationen, författarna har således inte medvetet påverkat resultatet eller respondenterna under studien (Alvesson, 2003; Bryman & Bell, 2013).

## 2.6 Etik

Det grundläggande i en kvalitativ forskningsansats är tolkning och förståelse för omgivningens påverkan på individen (Bryman & Bell, 2013). När en personlig intervju ska offentliggöras i forskningssammanhang är det viktigt att informera respondenten om hur materialet ska användas och vart det kommer att publiceras samt att materialet godkänns av respondenten innan det publiceras. Detta för att skapa ett förtroende mellan författarna och respondenterna. Vid intervjutillfällena fick respondenterna godkänna att deras namn nämns i uppsatsen, samtliga har även godkänt ljudinspelning av intervjuerna med restriktionen att endast författarna har tillgång till ljudfilerna. I samband med att respondentvalideringen genomfördes förtydligades det att ingenting kommer att ändras eller tilläggas utan godkännande från respondenten. I och med detta har vi beaktat det etiska dilemma utan att resultatet av studien påverkats.

## 2.7 Kritisk reflektion

Alla företag upplever tillväxthinder på olika sätt, vilket försvårar generalisering av resultaten för hur lantbruksföretag kan gå tillväga för att hantera tillväxthindren. Studiens utgångspunkt ligger i det empiriskt insamlade materialet och genererar därför ingen given mall, utan snarare förslag på hur lantbruksföretag kan hantera tillväxthinder.

Vår begränsade erfarenhet av att genomföra semistrukturerade intervjuer kan medföra att objektiviteten vid intervjutillfället kan ha påverkats av kontexten. Genom tillämpning av reflexiv pragmatism samt för att reducera risken för egen tolkning spelades samtliga intervjuer in.

Ofta är det en skillnad mellan upplevd och faktiskt lönsamhet. Detta är en svaghet för studien eftersom vi inte har genomfört någon analys av fallföretagens ekonomiska situation eller utveckling. Resultaten av intervjuerna baseras således endast på respondenternas egen uppfattning. I intervjusituationen kan det uppstå något som kallas "social önskvärdhet" där respondenten vill ge en positiv bild av sig själv (Bryman & Bell, 2013). Detta kan ge viss skevhet i svaren och en förskönande bild av företaget och företagaren.

## 3 Teori

I kommande kapitel kommer vi att presentera relevanta teorier för studien. Kapitlet avslutas med en teoretisk sammanfattning, vilken beskriver hur teorierna är sammankopplade. Teorikapitlet eftersträvar att följa en tydlig struktur för att öka förståelsen. Presenterade teorier kopplas samman med empirin i kapitel 5, vilket följer samma struktur.

### 3.1 Tillväxt

Tillväxt är ett brett begrepp, vilket medför att det inte finns en entydig definition av begreppet. Vi har utgått ifrån Penrose (1959) definition om att tillväxt kan ha olika innebörd beroende på kontexten. Tillväxt kan syfta till ökad produktionseffektivitet, omsättning, export eller storlek. Ett företags tillväxt innebär förändringar, detta medför att det uppstår tillfälliga begränsningar som behöver hanteras (Penrose, 1959). Dessa begränsningar har vi vidare valt att benämna tillväxthinder. Det finns olika typer av tillväxthinder, vissa avtar i samband med tillväxtprocessen, andra tillväxthinder ökar medan en del är konstanta (Davidsson et al., 2001). Tillväxt kan också ses som en konsekvens av entreprenöriellt beteende (Davidsson et al., 2001; Henrekson & Sanandaji, 2010). Om tillväxt inte är kompatibelt med företagets mål kan detta vara anledningen till att företaget inte växer trots att förutsättningarna finns. Penrose (1959) menar att det finns exempel på företag som varit konkurrenskraftiga men som valt att inte utnyttja möjligheterna att växa då det har inneburit en större risk än vad företagaren varit villig att ta. I dessa fall är det ofta familjeägda företag som väljer att bibehålla stabilitet istället för att vinstmaximera.

Företagets ålder påverkar hur fort tillväxt sker, yngre företag växer generellt snabbare än äldre företag (Storey, 1994; Davidsson & Delmar, 2002). Detta kan förklaras av att företagarens motivation till tillväxt avtar efter hand som företaget mognar, företagaren känner sig tillfredsställd med företagets storlek (Storey, 1994; Delmar & Wiklund, 2008). Men även företagets geografiska placering påverkar förutsättningarna för tillväxt, företag med närhet till en större stad har bättre förutsättningar för tillväxt (Storey, 1994; Davidsson & Delmar, 2002).

### 3.2 Tillväxthinder

Det finns flera definitioner av begreppet tillväxthinder (Davidsson et al., 2001). Vi har valt att definiera ett tillväxthinder som något materiellt, eller immateriellt, som förhindrar eller hämmar tillväxt. Vid studier om tillväxthinder kan det vara väsentligt att presentera olika teoretiska ansatser (Davidsson et al., 2001). För att förtydliga diskussionerna gällande olika typer av tillväxthinder belyser uppsatsen de teoretiska ansatser som är relevanta för uppsatsens syfte och frågeställningar.

Denna studie utgår ifrån Barths (2001) analysmodell om tillväxthinder och innefattar följande teoretiska ansatser om tillväxthinder; resursbaserade perspektivet, psykologiska motivationsteorin och den institutionella ekonomiska teorin (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Miner, 1990; North, 1991). Dessa teorier är fokuserade både på externa och interna tillväxthinder.

Barths analysmodell (2001) innefattar interna materiella, interna immateriella, externa materiella och externa immateriella tillväxthinder, se Figur 1. Denna modell är en förenkling av verkligheten vilket medför att ett konkret tillväxthinder går att kategorisera i mer än en av rutorna, eller mitt emellan. Det finns ytterligare typer av tillväxthinder som går att kategorisera som växande-, avtagande- eller konstanta tillväxthinder (Davidsson et al., 2001). Det vill säga att det finns tillväxthinder som upplevs särskilt under vissa faser i företaget, vilket modellen nedan inte tar i beaktande.

Tillväxthindrets Ursprung	Tillväxthindrets Karaktär	
	<b>Materiella hinder</b>	<b>Immateriella hinder</b>
<b>Interna hinder</b>	Brist på rutiner och metoder, t.ex. kontrollsystem för lager och kostnader etc.	Ovilja hos företagaren att expandera, brist på kompetenta medarbetare, bristande ledningsförmåga etc.
<b>Externa hinder</b>	Brist på externt riskkapital, bristande infrastruktur, ogynnsamma regelsystem, politik, etc.	Negativ uppfattning om företagande, tendens att söka "trygga" jobb etc.

Figur 1. Tillväxthinder i relation till hindrens ursprung och karaktär (Barth, 2001). Egen bearbetning.

### 3.2.1 Interna materiella tillväxthinder

Interna materiella tillväxthinder är en typ av lednings- och resurshinder (Barth, 2001). Detta innefattar avsaknad av metoder och kontrollsystem för att följa upp processen. Exempel på detta är brist på rutiner för att identifiera kompetensbehov, marknadens behov eller ny teknologi. Kompetens som en anställd besitter anses vara en immateriell resurs, men när den vidarebefordras till övriga anställda genom rutiner utvecklas kunskapen till en materiell resurs. Ett internt materiellt tillväxthinder som Edenbrandt (2012) nämner är den branschöverskridande konkurrensen om kompetenta medarbetare. I mindre företag är det viktigt att verksamheten inte står och faller på en person, därav är det viktigt att ha rutiner för hur verksamhet ska drivas om en anställd skulle vara sjuk (Hofer & Charan, 1984).

Hofer & Schendel (1978) kategoriserar resurser i olika karaktärsgrupper; finansiella, fysiska, mänskliga, teknologiska, ryktesmässiga och organisatoriska resurser. Hofer & Schendel (1978) poängterar att det är effektiv utveckling och kombinationen av resurserna som skapar konkurrenskraft. Om resurserna är otillräckliga när företaget expanderar kan detta utgöra hindrande faktorer för tillväxt (Davidsson et al., 2001). Det finns direkta kopplingar mellan ett företags resursbas och lönsamhetsökning (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991).

Det resursbaserade perspektivet innebär att utgångspunkten för tillväxthinder ligger i interna lednings- och resurshinder (Barth, 2001). Det finns ett samband mellan resursutnyttjandet och tillväxt (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Enligt det resursbaserade perspektivet är det företag som lyckas utveckla och utnyttja sina unika resurser som når framgång (Wernerfelt, 1984).

Nedan presenteras en modell över hur sambandet mellan företagets resurser och dess prestationer kan förklaras.



Figur 2. Resursbaserade perspektivet (Wiklund, 1998, s 25). Egen bearbetning.

Det resursbaserade perspektivet belyser vikten av företagets interna resurser för företagets tillväxt, samt hur olika resurser kan utnyttjas i tillväxtstrategin (Wernerfelt 1984; Wiklund, 1998). Men det resursbaserade perspektivet är inte tillräckligt för att förklara *hur* tillväxt sker i små företag, således behöver även detta kompletteras med ytterligare teorier.

### 3.2.2 Interna immateriella tillväxthinder

Interna immateriella tillväxthinder är även dessa en typ av lednings- och resurshinder (Barth, 2001). Exempel på detta är företagsledningens kompetensbrist gällande organisationens utveckling i förhållande till strategin och företagets förutsättningar. Detta perspektiv innefattar även företagarens attityd och inställning, vilket kan knytas till psykologiska faktorer. Studier har visat att företagarens inställning är en av förklaringarna till varför en del företag växer, och andra inte (Davidsson, 1989a, Barth, 2004).

Den psykologiska motivationsteorin är en generell teori som behandlar främst immateriella tillväxthinder (Gartner, 1988). Inom den psykologiska motivationsteorin har vi valt att utgå från Miners (1990) uppgiftsmotivationsteori. Denna bidrar med förbättrad insikt om vilken betydelse företagarens individuella motivation har för tillväxtprocessen och företagets tillväxtstrategi samt hur den påverkar företagets tillväxt. Den individuella motivationen utgör tillsammans med kognitiv förmåga och miljö en viktig faktor för att avgöra i vilken riktning företaget är på väg samt intensiteten av åtgärder som genomförs och prestationsnivån (Miner, 1990; Delmar & Wiklund, 2008). Det finns motivationssystem som är förknippade med framgång inom företag. Genom att undvika risker och söka återkoppling upprätthålls en god attityd till självförverkligande vilket tillsammans med personlig innovation är viktigt för företagare.

### 3.2.3 Externa materiella tillväxthinder

Externa materiella tillväxthinder innefattar institutionella tillväxthinder. Det kan exempelvis vara förändringar i regelsystem som kan medföra ökade transaktionskostnader då företagaren måste hålla sig uppdaterad om vad förändringarna innebär för verksamheten (Barth, 2001). Finansiella begränsningar gällande externt kapital anses också vara ett externt materiellt tillväxthinder.

Den institutionella ekonomiska teorin behandlar institutionella faktorer (North, 1991). Institutionella faktorer kan begränsa möjligheterna för tillväxt i mindre företag genom

ogynnsamma regelsystem, restriktioner och andra politiska förehavanden (Jagrén, 1999). Syftet med institutioner är att bibehålla en stabil samhällsstruktur. Institutionella förändringar kan vara kostsamma för företagare och exempelvis begränsa möjligheter till extern finansiering (North, 1991).

### 3.2.4 Externa immateriella tillväxthinder

Externa immateriella tillväxthinder utgår från värderingar och kultur, samt uppfattningar om företagande (Barth, 2001). Denna typ av tillväxthinder innefattar även mindre företags begränsade möjligheter att betala marknadsmässiga löner, vilket kan medföra svårigheter att attrahera kompetent arbetskraft (Bosworth, 1989).

Den institutionella ekonomiska teorin behandlar även informella restriktioner som de beteenderegler och traditioner som finns i samhället (North, 1991). Detta benämns som kulturella hinder och innebär således att den institutionella ekonomiska teorin även omfattar externa immateriella hinder, men bör kompletteras med socialpsykologiska ansatser. Lämpliga teoretiska ansatser för att identifiera och kategorisera externa immateriella tillväxthinder är således den institutionella ekonomiska teorin (North, 1991) samt uppgiftsmotivationsteorin (Miner, 1990), som tidigare presenterats.

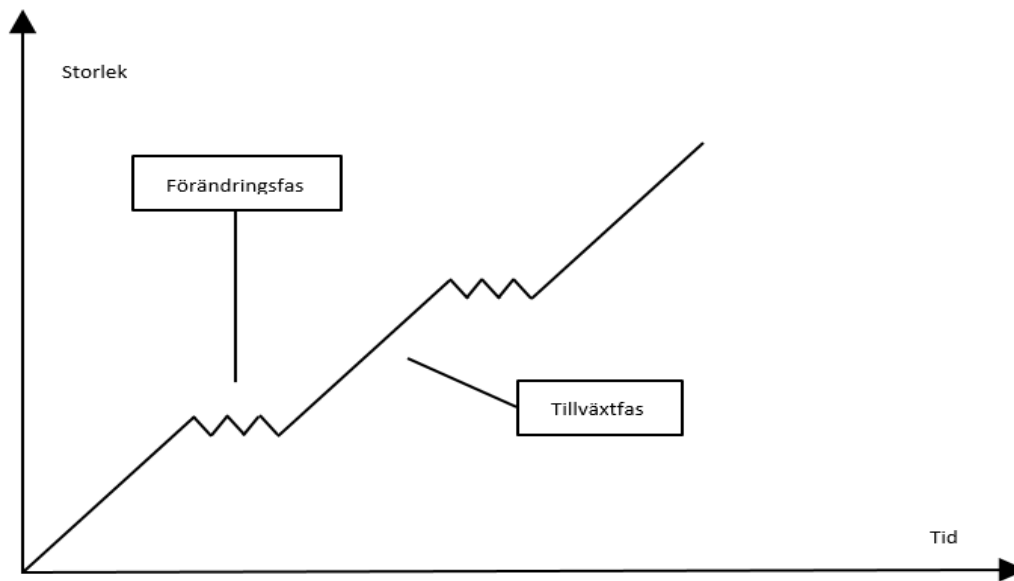
## 3.3 Livscykelteorin

Ett antal olika livscykelmodeller har utvecklats genom åren, vilka skiljer sig åt en del (Wiklund, 2001). Vi har valt att komplettera Barths (2001) analysmodell med livscykelteorin som beskriver hur ett företags livscykel ser ut, det vill säga de olika tillväxtfaser företaget genomgår i tillväxtprocessen (Greiner, 1972).

Ett företags tillväxt sker i olika tillväxtfaser där varje tillväxtfas efterföljs av en förändringsfas (Greiner, 1972). Detta gör att tillväxtkurvan antar en stegvis form då varje tillväxtfas antar en specifik struktur, se Figur 3. När företaget växer förändras strukturen vilket gör att företaget måste omformas igen. Strukturen bygger vanligen på relationen mellan storlek, ålder, strategi, kultur och kontext. I förändringsfaserna är företaget sårbart då det finns risk att förändringen misslyckas. Forskare inom livscykelteorin anser att karaktären hos ett litet företag är fundamentalt annorlunda än i ett stort företag (Wiklund, 1998). Detta gör att tillväxthinder måste hanteras olika, vilket resulterar i behovet av att prioritera och förvalta resurser.

Livscykelteorin har fått kritik eftersom den antar att alla företag passerar samtliga stadier av livscykeln (Wiklund, 1998). En stor del av företagen upphör att växa inom sina första år och avvecklas efter att ha gått igenom en eller två steg, en del företag saknar ambitioner att växa och blir således kvar i samma fas. Tillväxt är beroende av individens vilja, beslut och handling. När teorin avgränsas till empiriska studier av de företag som faktiskt växer är tillväxthinder fortfarande tillämpligt, och därmed kan teorin anses legitim (Wiklund, 1998).

Nedan visas Figur 3, en illustration av Livscykelteorin.



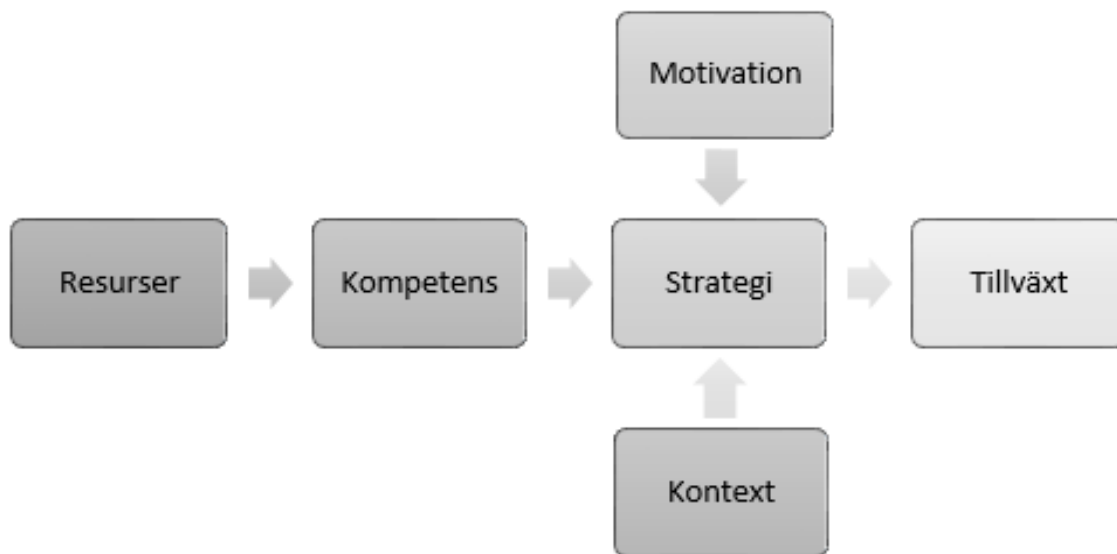
Figur 3. Livscykelteorin (Wiklund, 1998, s 31). Egen bearbetning.

### 3.4 Tillväxtstrategi

Ett företags tillväxtstrategier har direkt påverkan på om och hur tillväxt sker i företaget (Wernerfelt, 1984; Wiklund, 2001). Tidigare studier med fokus på indirekta faktorer såsom företagarens personlighetsdrag, branscherfarenhet eller personalens utbildningsnivå har visat sig ha en indirekt påverkan på tillväxt (Cooper, Ginemo-Gascon & Woo, 1994). Men *hur* dessa faktorer påverkar tillväxten framgår inte. Sambandet mellan indirekta egenskaper hos företagaren och företagets tillväxt har visat sig relativt svagt då företagare med liknande personlighetsdrag och erfarenheter inte nödvändigtvis driver sina företag på samma sätt, utan utvecklar olika tillväxtstrategier (Wiklund, 2001).

Valet av tillväxtstrategi skulle kunna förklaras av kontextens påverkan samt företagarens motivation, se Figur 4. Ett företags tillväxtstrategi kan genom medvetna val förändras (Wiklund, 2001). Lantbruksföretag anses vara enkla företag, vilket innebär att de har ofta en informell organisationsstruktur och beslutsprocess. En del enkla företag uppvisar extremt högt risktagande medan andra företag anses mer konservativa och undviker risktagande. Detta kan kopplas till ett mer eller mindre entreprenöriellt beteende (Davidsson et al., 2001; Henrekson & Sanandaji, 2010). Tidigare studier visar att företagare som är mer riskbenägna och använder sig av en mer entreprenöriell tillväxtstrategi, uppvisar generellt bättre lönsamhet (Covin & Slevin, 1990) och högre tillväxt (Brown, 1996).

Nedan visas Figur 4, vilken ska förtydliga hur företagaren och dennes tillväxtstrategi kan påverkas av indirekta variabler såsom företagets resurser och kompetenser, företagarens motivation samt företagets kontext.



Figur 4. Sambandet mellan indirekta variabler, strategi och tillväxt (Davidsson et al., 2001, s 274). Egen bearbetning.

### 3.5 Teoretisk sammanfattning

Den teoretiska sammanfattningen syftar till att förklara hur ovan nämnda teorier kopplas samman och därigenom ge läsaren en förbättrad förståelse för hur analysen i kapitel 5 genomförts. Den bidrar även till möjligheten att besvara forskningsfrågorna.

Det finns flera faktorer som påverkar ett företags tillväxt, dessa faktorer kan hämma eller förhindra mindre företag att växa (Barth, 2001). Effekten av dessa tillväxthinder varierar beroende på företagets branschtillhörighet, storlek och ålder. För att identifiera hur olika typer av tillväxthinder kan hanteras har vi valt att kategorisera fallföretagens upplevda tillväxthinder enligt Barths (2001) analysmodell. Kategoriseringen sker genom att studera tillväxthindren genom följande teoretiska ansatser; det resursbaserade perspektivet, uppgiftsmotivationsteorin samt den institutionella ekonomiska teorin (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Miner, 1990; North, 1991). För att skapa en mer dynamisk analys av de olika typerna av tillväxthinder kommer Barths (2001) analysmodell kompletteras med livscykelteorin samt teori om tillväxtstrategier (Greiner, 1972; Wiklund, 1998). Detta eftersom företag upplever olika tillväxthinder under olika faser (Greiner, 1972). Genom att förankra identifierade tillväxthinder i livscykelteorin kan eventuella mönster för i vilken fas olika tillväxthinder uppstår i ett lantbruksföretags livscykel urskiljas, och på så vis avgöra om tillväxthindret är av växande-, avtagande- eller konstant karaktär. Teorin om tillväxtstrategier bidrar till en förklaring om varför företag har hanterat tillväxthinder som de gjort.

## 4 Empiri

I detta kapitel kommer uppsatsens sex fallföretag att beskrivas, vilka presenteras nedan i Tabell 1. Företagspresentationerna syftar till att ge en bild av kontexten som företagaren verkar inom, och på så vis öka förståelsen för de tillväxthinder som identifierats samt hur dessa har hanterats.

	<b>Fallföretag</b>	<b>Produktionsinriktning</b>
1	Henrik Johansson	Mjölkproduktion
2	Mårten Söderman	Mjölkproduktion
3	Johan Stiernstedt	Spannmålsproduktion
4	Balingsta Lantbruk AB	Spannmålsproduktion
5	Petter Kjellerby	Grisproduktion
6	Lars Ånöstam	Grisproduktion

Tabell 1. Studerade fallföretag. Egen bearbetning.

### 4.1 Henrik Johansson, Östanå Gård

#### *Historik*

Henrik Johansson är utbildad lantmästare och tog över driften av Östanå Gård 1996, då 27 år gammal, efter hans far. Östanå Gård är belägen drygt 3 mil nordöst om Uppsala och har bedrivit ekologisk mjölkproduktion sedan 1994. Henriks målsättning är att skapa en trivsamt arbetsituation samtidigt som han alltid strävat efter att utveckla en rationell drift för att öka den ekonomiska lönsamheten.

#### *Tillväxt*

Till en början arrenderade Henrik gårdens dåvarande 140 ha åker och hade ca 40 mjölkkor. Gården har därefter vuxit i etapper, mark har köpts till allt eftersom något "inom rimligt avstånd" blivit till salu. År 2001 byggde Henrik ut kostallet och investerade i en mjölkkningsrobot. År 2010 byggdes kostallet ut igen och han investerade i ytterligare en mjölkkningsrobot. Idag består gården av ca 250 ha åker, 170 ha skog samt ca 100 mjölkkor. I dagsläget finns enligt Henrik inget behov av att växa arealmässigt, eftersom balansen mellan djurantal och areal är god. Enligt Henrik kommer tillslut ett vägskalet där marginalnyttan av ytterligare areal inte blir lönsamt då transportkostnaderna blir för stora.

För att öka lönsamheten och omsättningen valde Henrik, tillsammans med fem andra ekologiska mjölkproducenter i Uppsalaregionen, att år 2008 bilda den ekonomiska föreningen Sju Gårdar, där Henrik idag sitter som styrelseordförande. Samtliga gårdar är klimatcertifierade enligt Svensk Sigill och KRAVs regler. På så vis har de skapat ett varumärke som gjort det möjligt att få bättre betalt för mjölken de producerar.

Henrik hade tidigt ett intresse för djur och avel vilket ledde till förvärvet av driften. Han har ständigt följt utvecklingen inom lantbrukssektorn och varit uppdaterad om vad marknaden efterfrågar. Målsättningen inom Sju Gårdar är att öka försäljningen samt att utveckla nya produkter. Mervärdet som skapas genom Sju Gårdar återfaller till den enskilda firman.



### ***Tillväxthinder***

Henrik uttryckte att det största tillväxthindret i tillväxtprocessen är att rekrytera kompetenta medarbetare till den enskilda firman. Den geografiska placeringen med närheten till Uppsala och Stockholm kan vara en orsak till detta. Konkurrensen från andra marknader gör att lantbruksföretag har svårt att konkurrera lönemässigt på grund av relativt låg lönsamhet. Henrik har idag löst problemet genom att hyra in specialiserad personal, företaget har i genomsnitt en heltidsanställd utöver Henrik själv. Mjölkningsrobotarna, tillsammans med övrig teknisk utveckling, har reducerat arbetsbehovet vilket också varit en del av lösningen på problemet. Under intensiva perioder hyr han in maskintjänster samt ytterligare personal om det krävs.

### ***Framtiden***

Generellt för lantbruksbranschen nämnde Henrik även att potentiella tillväxthinder är svårigheten till inträde då det är en kapitalintensiv bransch samt att politiska beslut försvårar för unga entreprenörer. I Sverige klassas jordbruk med djurhållning som miljöfarlig verksamhet enligt miljöbalken (www, Jordbruksverket, 2006). Detta gör att kraven på dokumentation är omfattande vilket leder till att mycket tid behöver ägnas på kontoret istället för i den praktiska driften. Mindre företag möter samma krav som större företag men har ofta mindre resurser. "Att vara företagare innebär inte att man förväntas kunna allt själv", Henrik betonar vikten av att ha ett brett nätverk att ta hjälp av vid behov.

## **4.2 Mårten Söderman, Gråmunkehöga Gård AB**

### ***Historik***

Mårten Söderman är utbildad lantmästare och driver Gråmunkehöga Gård som är belägen ca 12 km nordost om Uppsala. Han tog över driften av Gråmunkehöga Gård AB år 2014, då 38 år gammal, efter att under flera års tid successivt köpt andelar av aktiebolaget och drivit det tillsammans med sin far sedan 2003. Tidigare drevs företaget av Mårtens far och farbror. Mårten har även en enskild firma men driften ligger i aktiebolaget. Mårtens målsättning är att skapa en trygg ekonomisk situation samt att kunna ha anställda som avlastar den egna arbetsbördan, detta genom att säkerställa verksamhetens volym och effektivisera produktionen.

### ***Tillväxt***

År 2004 odlades ca 260 ha åker, mjölkbesättningen bestod av 80 kor och företaget hade 3 anställda. Omsättningen uppgick till ca 3,5 miljoner per år. Under årens lopp har ytterligare arrende tillkommit efter hand, ofta i samband med att äldre lantbrukare i regionen avvecklat sina verksamheter. Företaget stod inför ett vägskäl år 2010, att reinvestera i det befintliga mjölkstallet alternativt bygga om för dikor. Två mjölkningsrobotar installerades och besättningen består idag av 130 mjölkkor. Gråmunkehöga Gård AB föder själva upp samtliga rekryteringskvigor samt alla ungtjurar. Företaget odlar idag totalt ca 680 ha åker, varav ca 130 ha ägs av Mårten sedan det nyligen genomförda generationsskiftet. Resterande areal arrenderas. Till fastigheten hör även 250 ha skogsmark samt andelar i en samfällighet. Idag omsätter Gråmunkehöga Gård AB ca 8,5 miljoner och har 5 heltidsanställda. Omsättningen förväntas öka ytterligare till nästa bokslut, vilket innebär att omsättningen per anställd har ökat sedan Mårten involverades i driften 2003. Att generationsskiftet genomfördes nyligen kan delvis förklaras av att det är en kapitalintensiv bransch. I dagsläget är det inte aktuellt att utöka antalet kor eller arealen, utan istället fokusera på att effektivisera processerna.

### ***Tillväxthinder***

Enligt Mårten gynnar den geografiska placeringen rekryteringsprocessen av kompetenta medarbetare, han betonar dock att det troligen är av betydelse att han erbjudit heltidstjänster samt att de anställda ges möjlighet till boende i anslutning till gården. Mårten nämnde att det största tillväxthindret i tillväxtprocessen har varit likviditetsbrist, han poängterar att relationen till banken är god vilket medfört att detta inte varit något större problem. Den svaga likviditeten kan härledas till ett svagt växtodlingsår 2013 samt ett lågt mjölkpris under en längre period. Gråmunkehöga Gård AB har klarat detta relativt bra tack vare en reinvestering i det gamla mjölkkostallet vilket medfört relativt låga stallkostnader samt en diversifierad verksamhet. I framtiden ser Mårten potentiella tillväxthinder som reducering av EU-stöd och andra politiskt betingade förhållanden.

Idag har Gråmunkehöga Gård AB inte några verktyg för att mäta tillväxt, utöver företagets redovisning. Tanken framöver är att Mårten själv ska sköta den löpande bokföringen samt att det ska göras digitalt. Detta kommer ge Mårten en bättre inblick i företagets ekonomi samt förbättrade möjligheter till kostnadskontroll och nyckeltalsberäkningar.

### ***Framtiden***

Generellt för lantbruksbranschen tror Mårten att den uppmärksamhet som svenska produkter får i dagsläget är positivt för branschen. Den teknologiska utvecklingen ger lantbrukare möjlighet att behovsanpassa bekämpning och gödning vilket är positivt ur både en miljösynpunkt såväl som ur en ekonomisk synpunkt. För egen del tror Mårten att efterfrågan på mejeriprodukter kan komma att minska i Sverige i framtiden vilket kan påverka produktionsinriktningen.

## **4.3 Johan Stiernstedt, Agriöst AB**

### ***Historik***

Johan Stiernstedt har studerat till ekonomagronom och driver gården Risberga, belägen ca 2 mil sydost om Uppsala. Gården består av totalt ca 690 ha, varav ca 480 ha produktiv skogsmark och ca 145 ha åkermark. Växtodlingen ligger idag i ett driftsbolaget Agriöst AB som totalt odlar 450 ha. Detta driver Johan tillsammans med sin kusin Gustav Silén sedan år 2007. År 2005 började Johan driva gården tillsammans med sin far i Risberga AB men företaget avvecklades i samband med uppstarten av Agriöst AB. 2009 startade Johan sin enskilda firma i samband med att han tog över fastigheten, då 28 år gammal. Utöver växtodlingen har Johan ca 20 dikor. Under mindre intensiva perioder i jordbruket arbetar Johan även som snickare. Johans målsättning är att förvalta fastigheten och lämna över den i gott skick till framtida generationer. En annan målsättning på kort sikt som Johan nämnde var att utöka antalet dikor samt att eventuellt rekrytera en heltidsanställd till den diversifierade verksamheten som även skulle kunna sköta djuren vid behov.

### ***Tillväxt***

Fastighetens areal har inte förändrats sedan Johan övertog gården. Däremot har det tillkommit arrenden i Agriöst AB utöver Johan och Gustafs areal. Verksamheten i den enskilda firman har diversifierats vilket har genererat en ökad omsättning. Djurantalet är i princip detsamma som vid starten av företaget men har skiftat en del genom åren. Även den diversifierade verksamheten har skiftat från snöröjning till snickeri vilket Johan ser som något positivt, då han själv inte trivdes med tillvaron att ständigt ha jour. Den ursprungliga målsättningen för Agriöst AB var att bruka ca 800 ha åkermark och att omsätta 10 miljoner kronor. Målsättningen har dock förändrats över tiden och kusinerna har satsat mer på diversifierad verksamhet i de

enskilda firmorna. Johan hade ursprungligen en vision om att bedriva ett storskaligt jordbruk med någon typ av djurproduktion, detta har han omvärderat eftersom han insåg att det inte passade honom som företagare.

### ***Tillväxthinder***

Tillväxthinder som Johan nämnde var bland annat att han själv inte anser sig ha de ledaregenskaper som krävs om företaget skulle ha ett flertal anställda. Ett annat tillväxthinder skulle kunna vara att personliga prioriteringar kan skifta i framtiden, med det menar Johan att han troligtvis kommer reducera den egna arbetsbördan i framtiden. Johan anser sig inte vara riskbenägen eftersom han värderar att förvalta fastigheten högt, detta gör att det i dagsläget inte är aktuellt att göra stora nyinvesteringar och därmed belåna fastigheten ytterligare.

### ***Framtiden***

Johan nämnde också vikten av att konkurrens ska ske på lika villkor. Politiska beslut gällande regler och skatter skiljer sig relativt mycket från övriga länder vilket påverkar det svenska lantbruket negativt genom de ökade kostnader som detta innebär. Detta gör att Sverige får svårare att konkurrera på världsmarknaden vilket således blir ett tillväxthinder generellt för svenska lantbruksföretag. Han poängterar dock att det svenska regelverket gällande djurvalfärd är positivt ur djurhänseende.

## **4.4 Balingsta Lantbruk AB**

### ***Historik***

Balingsta Lantbruk AB är ett aktiebolag som ägs av 5 markägare och 2 anställda, samtliga med bakgrund inom lantbruket. Vid intervjun medverkade Sigfrid Eriksson, Leif Uppsäll och Anders Andersson. Balingsta Lantbruk AB är beläget ca 2 mil sydväst om Uppsala och bedriver växtodling. Driftsbolaget bildades år 1999 och arrenderade ca 470 hektar åkermark av markägarna i företaget. Målsättningen för företaget är att öka lönsamheten för de enskilda markägarna samt att förvalta samtliga fastigheter.

### ***Tillväxt***

Möjligheterna för varje enskild företagare att växa i de enskilda firmorna var begränsade eftersom det är en kapitalintensiv bransch. Företagarna anser att samarbetet har förbättrat de enskilda markägarnas förhandlingsposition gentemot externa intressenter. Detta har bland annat medfört att de lyckats reducera kostnaderna för utsäde och bekämpningsmedel. Främsta anledningen till att jordägarna gick samman och startade ett driftsbolag var för att effektivisera och skapa en rationell driftsenhet för att kunna bedriva en lönsam spannmålsproduktion i framtiden. Samarbetet medförde även att de kunde reducera såväl maskinkostnaderna som arbetskostnaderna per hektar. Företaget bedriver idag växtodling på ca 810 ha efter att ytterligare arrenden har tillkommit. Den totala arbetsåtgången uppskattas till ca 5000 timmar per år. Sedan starten har det egna kapitalet i företaget ökat med 1600 %.

### ***Tillväxthinder***

Företaget anser sig ha maskinkapacitet att bruka ytterligare ca 200 ha. Det har vid ett flertal tillfällen diskuterats möjligheter till utökning av arealen inom företaget men beslutsprocesserna blir relativt långa när många viljor ska beaktas. Ett tillväxthinder som nämns är att det i dagsläget nyttjas fyra torkar av varierande kapacitet, vilket är arbetskrävande och inte tillräckligt rationellt. Tillväxthinder som företaget mött i tillväxtprocessen är fluktuerande spannmålspriser vilket gjort att lönsamheten varierat över tiden. Tillväxtmål framöver som

uppfattades under intervjun var att optimera försäljningsstrategin för att öka skördevärdet per hektar och på så vis även öka omsättningen och lönsamheten. I dagsläget vet de inte exakt kostnaderna för att producera ett kilo spannmål, vilket försvårar utvecklingen av en konkret försäljningsstrategi.

Utvecklingen av företaget har delvis följt företagarnas ursprungliga vision. Genom sammanslagningen har arbetssituationen blivit mer hållbar då eventuell sjukdom eller andra svårigheter för den enskilda lantbrukaren kan täckas upp av de övriga lantbrukarna, på så vis har riskerna reducerats. Företagarna nämner också att samarbetet förbättrat den sociala tillvaron. Företagarna ser alltid till företagets bästa, därmed är det oviktigt vem som äger marken och vem som brukar den.

### ***Framtiden***

Framöver har företagarna inga planer på stora förändringar av driften utan istället fortsätta effektivisera och på så vis reducera kostnaderna. Medelåldern i företaget är idag relativt hög och diskussionerna har påbörjats om hur företaget skall komma att utvecklas.

## **4.5 Petter Kjellerby, Vissgårde Gris AB**

### ***Historik***

Petter Kjellerby tog över gården efter sina föräldrar 1995, då 25 år gammal. Gården är belägen ca 2 mil sydväst om Uppsala. Fram till 2009 var Petters far delaktig i driften. Petter bedriver idag spannmålsproduktion i den enskilda firman och smågrisproduktion i aktiebolaget Vissgårde Gris AB sedan 2014. Genom att renodla produktionsinriktningarna i varsitt bolag säkerställer han att politiska beslut gällande den ena produktionsinriktningen inte påverkar den andra. Petters målsättning är att förbättra det ekonomiska resultatet och skapa stabilitet i de båda företagen, detta genom att effektivisera produktionen. En annan målsättning som Petter nämner är att han vill möjliggöra att ta ut mer semester och umgås med familjen.

### ***Tillväxt***

Petter har tidigare erfarenhet som servicemekaniker innan han tog över ägandet av gården 1995. I samband med generationsskiftet 1995 köptes även grannfastigheten, vilket gjorde att den totala åkerarealen uppgick till ca 55 ha. Redan 1995 fanns det grisproduktion på gården, 150 sugor varav 90 sugor ingick i en integrerad avelsbesättning och resterande 60 sugor för smågrisproduktion. Från 1995 till idag har det skett en successiv ökning av åkerareal till dagens 330 ha. 1998 byggdes en ny tork och 2004 utökades lagringskapaciteten till ca 1500 ton, vilket krävs eftersom mycket av spannmålen går till produktion av eget foder till dagens 360 sugor för smågrisproduktion. Även omsättningen har ökat successivt genom åren och uppgår i dagsläget till ca 6 miljoner kronor i aktiebolaget och ca 3 miljoner kronor i den enskilda firman. Det har alltid funnits anställda i företaget, även antalet anställda har ökat till dagens 3 heltidsanställda samt ytterligare säsongsanställda.

### ***Tillväxthinder***

Petter planerar inte att expandera ytterligare i dagsläget. Han nämner att en stor del av närliggande åkermark redan är utarrenderad. Skulle dock en nära belägen fastighet bli till försäljning kan en expansion bli aktuell eftersom både maskinpark och personal har kapacitet för ytterligare areal. Fastigheten är belägen nära riksväg 55 vilket Petter ser som något positivt. Trots att slakterierna främst ligger i södra Sverige finns slaktsvinsproducenter i närheten som efterfrågar smågrisar. Petter uppskattar att han skulle kunna ha ca 1000 sugor ur det

hänseendet, dock saknas spridningsareal för en sådan produktionsomfattning. Den geografiska placeringen har även gynnat rekryteringsprocessen enligt Petter. Petter har rekryterat medarbetare lokalt genom sitt gedigna kontaktnät, då han sitter som förtroendevald i flertalet ekonomiska föreningar.

Ett tillväxthinder som Petter upplever är det fluktuerande grispriset, när priserna sjunker är det viktigt att ha goda relationer med banken för att kunna justera amorteringstakten. Spannmålsprisernas fluktuation påverkar inte företaget lika mycket eftersom det mesta av det producerade spannmålet används inom den egna grisproduktionen.

### ***Framtiden***

I framtiden ser Petter potentiella tillväxthinder som minskad efterfrågan på griskött. För att hantera ett sådant tillväxthinder är det enligt Petter viktigt att vara en duktig producent samt att ha hög produktionseffektivitet, för att på så vis sänka kostnaderna. Generellt för lantbruksbranschen tror Petter att strukturrationaliseringen kommer att ske långsammare framöver givet de låga spannmålspriserna.

## **4.6 Lars Ånöstam, Sandby Gård**

### ***Historik***

Lars Ånöstam tog över gården efter sina föräldrar år 1988 tillsammans med sin bror, Mats Ånöstam. Gården är belägen 6 mil nordost om Uppsala. Lars var aktiv i driften redan 1985 men tog över efter generationsskiftet 1988, då 27 år gammal. Lars har alltid varit intresserad av lantbruk och företagande, vilket gjorde det naturligt att ta över driften av gården. Driften består idag av grisproduktion med en delvis integrerad besättning om ca 160 suggor samt spannmålsproduktion. Utöver grisproduktion och spannmålsproduktion sköter bröderna även en del sådd, tröskning och ogräsbekämpning till grannarna i närområdet. Målsättningen på kort sikt enligt Lars är att fortsätta med grisproduktionen "ett år i taget" beroende på pris och efterfrågan av griskött. Det är inte aktuellt för storskaliga nyinvesteringar i grisstallar på grund av den upplevda osäkerheten i branschen samt slakteriernas geografiska placering. På lång sikt vill bröderna förvalta fastigheten för att gården ska stanna kvar inom familjen.

### ***Tillväxt***

När bröderna tog över driften 1988 bestod fastigheten av ca 115 ha åkermark, 100 ha produktiv skogsmark samt 70 suggor helintegrerat. Under 90-talet gjordes flertalet om- och nybyggnationer, antalet suggor ökade successivt och var under en period uppe i 200 suggor för att sedan stabilisera sig på dagens nivå med 160 suggor. Företaget har 200 slaktsvinsplatser, i dagsläget utnyttjas hälften av dessa. 2001 förvärvades grannfastigheten, vilket gjorde att åkerarealen ökade med 30 ha och ytterligare skogsmark tillkom. Omsättningen har ökat över tiden, men har under perioder med låga grispriser sjunkit, vilket även lett till svag eller negativ lönsamhet. Sedan slutet av 2014 har enligt Lars svensk animalieproduktion fått positiv uppmärksamhet i media vilket bidragit till ökad efterfrågan på svenskt kött. Detta har föranlett ett stabilare köttpris samt möjligheter till mer långsiktig planering. Bröderna har även börjat med småskalig försäljning av köttlådor i samband med att mindre slakterier etablerats i regionen.

### ***Tillväxthinder***

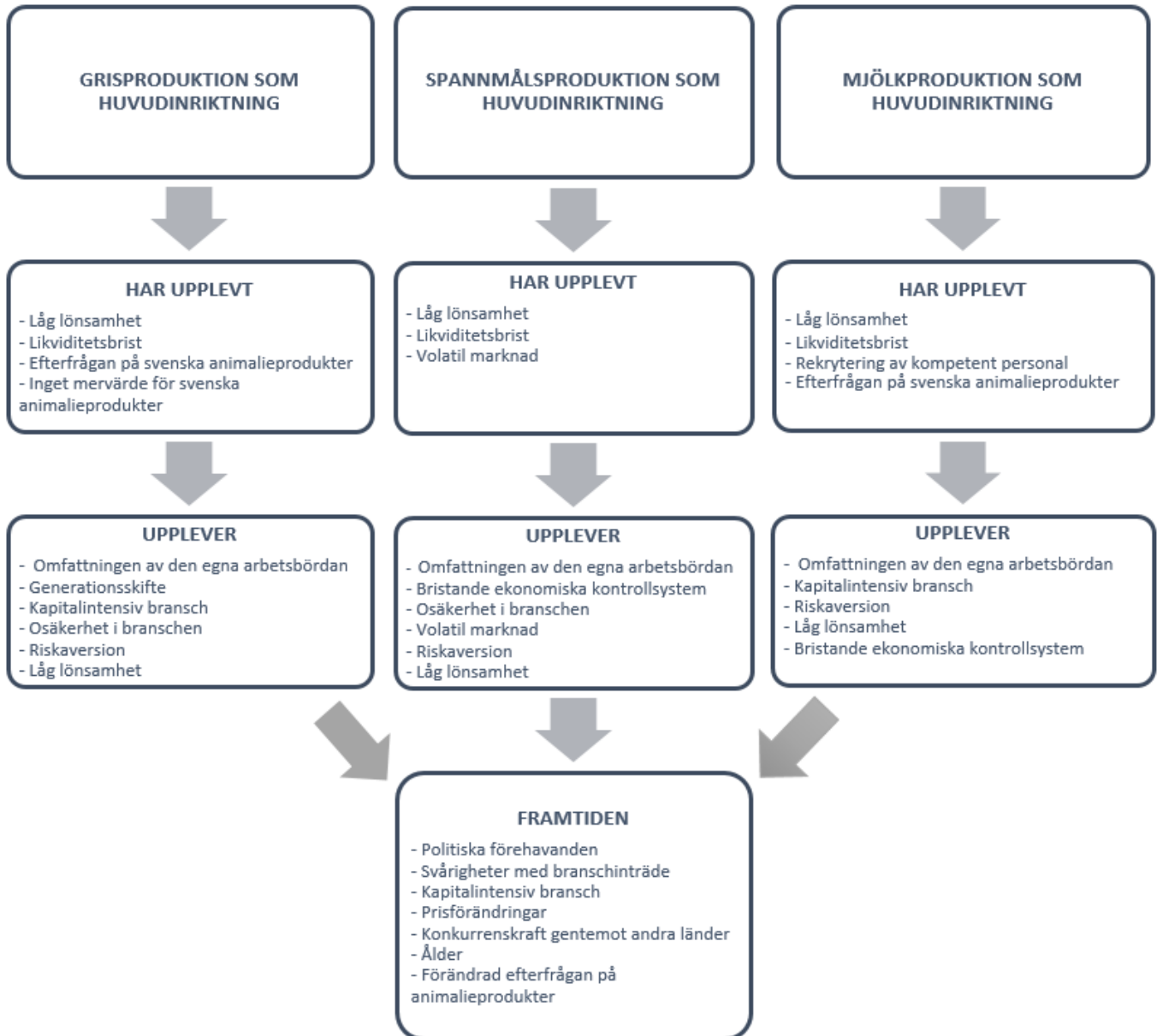
Tillväxthinder som Lars upplever är det fluktuerande grispriset samt perioder med likviditetsbrist. Lars såg EU-inträdet som något negativt för företagets tillväxtprocess eftersom grispriserna sjönk kort därefter, svenska grisproducenter fick inte betalt för mervärdet som svensk djurhållning medför. Ett annat tillväxthinder som Lars nämner är slakteriernas geografiska placering, de långa avstånden påverkar produktionsinriktningen i Uppsala län negativt. Under en period fanns det ogynnsamma kontrakt med slakterier vilket gjorde att Lars blev tvungen att byta strategi för att själv lättare kunna påverka kommande avtal, "Nästa gång är det vi som tar initiativ vid kontrakt". Ett samarbete med andra grisproducenter i Uppsala län har förbättrat företagets förhandlingsposition gentemot slakterierna. Ytterligare ett tillväxthinder som Lars nämnde var att bröderna anser sig själva mindre riskbenägna då de vill förvalta fastigheten inför kommande generationer.

### ***Framtiden***

För framtidens svenska lantbruk belyser Lars vikten av att vårda produktionens goda rykte och därmed bibehålla konsumenternas förtroende. Han tror även att nya produktionssystem kan utveckla branschen och effektivisera produktionen för att minska arbetskostnaden per suga och samtidigt bibehålla djurvälståndet. Lars tror att branschen kommer att ställa högre krav på företagaren i framtiden, företagaren måste vara mer kompetent ur ett ekonomiskt perspektiv såväl som ur ett produktionsperspektiv. Lars nämner också att kapitalbehovet troligtvis kommer att öka ytterligare i framtiden.

## 4.7 Empirisk sammanställning

I Figur 5 nedan har identifierade tillväxthinder sammanställts för att ge en överblick över de vanligaste upplevda tillväxthindren bland de studerade företagen samt för att underlätta en jämförelse mellan de olika produktionsinriktningarna.



Figur 5. Identifierade tillväxthinder. Egen bearbetning.

## 5 Analys & Diskussion

I detta kapitel kommer empirin att analyseras och diskuteras utifrån den teoretiska referensramen. Strukturen i detta kapitel eftersträvar att efterlikna samma struktur som återfinns i teorikapitlet för att underlätta för läsarna att följa resonemanget. Analysen skapar underlag för att besvara forskningsfrågorna.

### 5.1 Tillväxt

Som tidigare nämnts är tillväxt ett svårdefinierat begrepp vilket gjort att vi låtit respondenten definiera begreppet tillväxt genom intervjuformuläret, se Bilaga 1. Det fanns inga distinkta skillnader i de olika respondenternas definition av begreppet. Definitionerna av tillväxt som uppkom i samband med intervjuerna var ökad omsättning, ökning av befintliga resurser, utökad areal och förbättrad produktionseffektivitet. Samtliga definitioner kan härledas till den teoretiska definitionen, vilken studien utgår ifrån (Delmar, 1997; Davidsson et al., 2001). Utifrån dessa definitioner beskrev respondenterna upplevda tillväxthinder som skett under olika faser av företagets tillväxtprocess.

Vi kan dra slutsatsen att samtliga av de studerade fallföretagen har skapat tillväxt i sina företag. Samtliga fallföretag har ökat omsättningen i absoluta tal från starten av företaget tills idag, även åkerarealen har ökat i samtliga fallföretag. Hur stor den årliga tillväxten varit kan vi inte diskutera, då vi saknar tillgång till denna data. Företagen har varit aktiva olika länge och befinner sig därmed i olika tillväxtfaser i enlighet med livscykelteorin (Greiner, 1972). Detta speglas även i huruvida fallföretagen är benägna till tillväxt och investeringar framöver. Företagens ålder samt i vilken tillväxtfas de befinner sig i påverkar investeringsviljan då stora investeringar är långsiktiga vilket medför ökad risk för företaget. Många av företagarna anser att marknaden är osäker samt förutsätter att det finns någon som är villig att ta över driften i framtiden vilket även Edenbrandt (2012) belyser. Vi kan också konstatera att ett par av företagen periodvis haft negativ tillväxt i samband med strategiförändringar för att anpassa sig till den volatila marknaden, vilket kan kopplas till såväl det resursbaserade perspektivet, tillväxtstrategiernas direkta påverkan på tillväxt samt livscykelteorin (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Wiklund, 2001; Greiner, 1972). För att förtydliga resonemanget om varför tillväxt är viktigt för företag kan tillväxt liknas vid en luftballong som ökar i höjdmeter. När luftballongen börjar sjunka, marknaden förändras, finns möjligheten att göra sig av med anskaffade resurser för att på så vis bibehålla höjd och undvika att kraschlanda. I samtliga företag i studien har det framkommit att förvaltning av fastigheterna för framtida generationer är en motivationsfaktor. Tillväxt kan således ses som en försäkring för företagets fortsatta överlevnad.

Inget av fallföretagen har en uttalad tillväxtstrategi eller tydlig målsättning om hur stort företag ska bli, vilket i enlighet med Wiklund (2001) skulle kunna medföra att företagen inte växt lika mycket som varit möjligt. Däremot nämner flera av företagarna att om goda möjligheter till att utöka arealen eller övriga marknadsmöjligheter uppkommer, är attityden till tillväxt positiv.



## 5.2 Tillväxthinder

Respondenterna har upplevt olika tillväxthinder under olika faser av företagets tillväxtprocess. Eftersom fallföretagen är belägna inom samma geografiska region, men har olika produktionsinriktningar förväntades viss spridning i resultatet av upplevda tillväxthinder. Dock kan vi konstatera att flertalet av de upplevda tillväxthindren är generella för samtliga fallföretag oavsett produktionsinriktning, se Figur 5. Det finns dock specifika tillväxthinder som endast upplevs av ett företag eller flera företag med samma produktionsinriktning.

Det finns olika typer av tillväxthinder utöver interna, externa, materiella och immateriella; vissa tillväxthinder avtar under tillväxtprocessen, andra tillväxthinder ökar medan en del är konstanta (Davidsson et al., 2001). Det vill säga att det finns tillväxthinder som upplevs särskilt under vissa faser i företaget i enlighet med livscykelteorin (Greiner, 1972). Ett exempel på ett avtagande tillväxthinder som vi kan urskilja bland våra fallföretag är svårigheten att anskaffa kapital. Detta upplevs främst som ett tillväxthinder i ett tidigt skede som lantbruksföretagare, varefter det upplevs av företagarna i studien som ett allt mindre problem. Eftersom att samtliga av de studerade företagarna övertagit gårdarna genom generationsskifte anser de flesta att svårigheten med att anskaffa kapital underlättats i uppstartsfasen genom att gradvis ta över verksamheten. Flera av respondenter nämner att svårigheten med att anskaffa kapital kan komma att bli ett potentiellt tillväxthinder för framtidens lantbrukare "om man inte föds in i det" eftersom det är en kapitalintensiv bransch. Ett ökande tillväxthinder som identifieras bland flera av fallföretagen är svårigheten att hitta kompetent personal, en förklaring till detta kan vara att lantbruksföretag i storstadsregioner konkurrerar med andra branscher som i större utsträckning har möjlighet att erbjuda marknadsmässiga löner (Edenbrandt, 2012). Ett konstant tillväxthinder som identifierats är politiska förehavanden, eftersom dessa anses ligga till grund för att skapa gynnsamma förutsättningar för företagande i Sverige (Henrekson, 2001).

I Figur 6 nedan har vi sammanställt de vanligast förekommande tillväxthindren som identifierats bland studerade lantbruksföretagare i Uppsala län.

Tillväxthindrets Ursprung	Tillväxthindrets Karaktär	
	Materiella hinder	Immateriella hinder
	<b>Interna hinder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ekonomiska kontrollsystem</li> <li>– Låg lönsamhet</li> <li>– Likviditetsbrist</li> <li>– Långa beslutsprocesser</li> <li>– Geografisk placering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Riskaversion</li> <li>– Rekrytering av kompetenta medarbetare</li> <li>– Ovilja att expandera</li> <li>– Bristande ledaregenskaper</li> <li>– Egen arbetsbelastning</li> </ul>
<b>Externa hinder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Politiska förehavanden</li> <li>– Kapitalintensiv bransch</li> <li>– Arrendemöjligheter</li> <li>– Efterfrågan animalieprodukter</li> <li>– Volatil marknad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negativ uppfattning om lantbruksbranschen</li> <li>– Låg betalningsvilja</li> </ul>	

Figur 6. Analysmodellen: Identifierade tillväxthinder (Barth, 2001). Egen bearbetning.

Hur tillväxthinder har hanterats i studerade fallföretag varierar mellan företagen. Troligtvis inverkar företagarens tidigare erfarenheter av liknande situationer, men hur företagarna väljer att hantera tillväxthinder beror även till stor del på externa faktorer (Barth, 2004). Vilka resurser som finns i det egna företaget varierar mellan fallföretagen, vilket gör att företagen påverkas i olika grad av externa förändringar, det vill säga att fallföretagen är olika toleranta gentemot till exempel kontextuella förändringar. För att hantera tillväxthinder finns det ingen mall för hur en företagare skall gå tillväga. Hur företagarna i fallstudien har hanterat tillväxthindren speglar deras företagande med hänsyn tagen till deras kontext. Nedan kommer vi presentera förslag på *hur* lantbruksföretagare kan gå tillväga för att hantera upplevda tillväxthinder.

### 5.2.1 Hantering av Interna Materiella tillväxthinder

Interna materiella tillväxthinder anses i hög grad påverkbar av företagaren själv (Barth, 2001). Samtliga respondenter har upplevt eller upplever otillräcklig lönsamhet. Det resursbaserade perspektivet belyser framgångsfaktorer som utveckling och ett optimalt utnyttjande av befintliga resurser (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Genom att skapa samarbeten med andra företag kan den enskilda företagaren specialisera sig och optimera resursanvändningen för att kostnadsminimera produktionen. Detta kan leda till att processerna effektiviseras och därmed skapas möjligheter för förbättrad lönsamhet. Ett annat sätt för att skapa mervärde för produkterna är exempelvis genom certifiering, för att på så vis förbättra lönsamheten. Det vi uppmärksammade vid empiriinsamlingen var att certifieringen inte alltid medför förbättrad lönsamhet. En av respondenterna beskrev certifieringen som en lönsamhetsfaktor för företaget medan en annan upplevde det som kostsamt utan att skapa mervärde. Respondenten som upplevde detta som kostsamt hade vid ett tidigare skede varit certifierad men var det inte längre. Det vi ställer oss frågande till är om detta är beroende av vilken produktionsinriktning som certifieras eller om det kan bero på tidsaspekten då svenska produkter erhållit ett mervärde på marknaden först under de senaste åren. En certifiering kräver relativt omfattande omstruktureringar vilket kan innebära att ett företag som befinner sig i en mognadsfas kanske inte har tillräcklig motivation att utveckla företagets strategi (Wiklund, 2001; Delmar & Wiklund, 2008).

Diversifiering är något vi noterade i flera av fallföretagen. Genom att diversifiera företaget fördelas intäktsströmmarna vilket gör företaget mindre känsligt som enhet, samt kan bidra till att undvika likviditetsbrist under delar av året (Edenbrandt, 2012). Företagarna har hanterat perioder av likviditetsbrist genom att upprätta och bibehålla goda relationer med banken samt reducera kostnader genom effektiviseringar. Lönsamhetsförbättringar har erhållits av flera fallföretagen genom diversifiering.

För att hantera bristen på ekonomiska kontrollsystem som två av respondenterna nämnde är det viktigt att företagaren själv är insatt i företagets ekonomi. Om uppföljning genom ekonomiska kontrollsystem sker kontinuerligt förbättras möjligheten att agera snabbt vid förändringar (Edenbrandt, 2012). Ekonomiska kontrollsystem ger företagaren ökad kontroll över kostnaderna för en specifik produkt, vilken möjliggör att ta fram långsiktiga strategier (Wiklund, 2001).

Den geografiska placeringen är svår att påverka, men företagare bör vara medvetna om hur den påverkar företaget (Edenbrandt, 2012). Samtidigt öppnar den upp för möjligheter för samarbete med andra företagare i regionen. Samarbeten med andra företagare i regionen har medfört förbättrade förhandlingspositioner för flera av respondenterna gentemot externa intressenter,

detta gäller samtliga produktionsinriktningar. En annan respondent ansåg att lantbruksföretagare i Sverige generellt är mer trögrörliga jämfört med lantbruksföretagare i andra länder, detta kan kopplas till traditionen av att driva vidare och förvalta gården i generationer.

## 5.2.2 Hantering av Interna Immateriella tillväxthinder

Samtliga av de studerade företagen har övertagit fastigheterna genom generationsskifte. Detta har medfört att flera av respondenterna belyser vikten av att förvalta fastigheten och därmed uttryckt ovilja att expandera då det kan anses som en för stor risk att belåna fastigheten ytterligare (Edenbrandt, 2012). Omfattande investeringar kräver en långsiktig strategi för företaget. Lantbruksbranschen upplevs av samtliga respondenter som relativt osäker, detta kan vara en av anledningarna till oviljan att expandera och investera, vilket kan härledas till Wiklunds (2001) modell över sambandet mellan indirekta variabler, strategi och tillväxt.

Den geografiska placeringen kan medföra både positiva och negativa aspekter på tillväxt. Samtliga företag har närhet till flera stora städer. I samband med rekrytering av kompetenta medarbetare kan detta vara en styrka givet tillgången till personal att rekrytera men också en svaghet då lantbrukarna konkurrerar med andra marknader som kan ha relativt bättre förutsättningar att betala marknadsmässig lön (Edenbrandt, 2012; Bosworth, 1989). Företagare som upplever rekrytering av kompetenta medarbetare som ett tillväxthinder kan hantera det antingen genom att acceptera eller utveckla den befintliga kompetensnivå som företaget redan har tillgång till, vilket även Bosworth (1989) hävdar.

Omfattningen av den egna arbetsbelastningen omnämns flera gånger i empirin som ett tillväxthinder. Detta kan delvis förklaras av de risker som några av företagarna ser med att överlåta ansvar till anställda, det kan även härledas till tillväxthindret som omfattar möjligheten att rekrytera kompetenta medarbetare samt bristen av personliga ledaregenskaper. Detta kan även vara en orsak till oviljan att expandera ytterligare, en annan aspekt kan vara att det inte finns utrymme att anställa personal på grund av låg lönsamhet. Genom att hyra in extern arbetskraft från andra företag eller anställa personal genom ett gediget kontaktnät har detta tillväxthinder hanterats. Flera av respondenterna nämnde också hur den teknologiska utvecklingen haft positiv effekt på branschen genom möjligheterna att effektivisera processerna och därmed kostnadsminimera samt minska den egna arbetsbördan och behovet att rekrytera personal (Barth, 2004). Detta anses vara en viktig del av utvecklingen i framtiden av samtliga respondenter.

Brett nätverk är en viktig resurs för företagets tillväxt som flera av respondenterna nämnde, vilket är hänförligt till det resursbaserade perspektivet (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991). En av respondenterna ansåg att omgivningen har samma krav på alla företag oberoende av storleken på företaget, vilket ytterligare förstärker vikten av att ha tillgång till ett brett nätverk.

Riskaversion är något som kan hämma tillväxt genom att företagaren inte är benägen att satsa på att utveckla företaget ytterligare (Brown, 1996). I empiriinsamlingen uttryckets värdet av att förvalta fastigheten åtskilliga gånger som anledning till att inte ta för stora risker då en eventuell expansion kan kräva mycket kapital, vilket skulle innebära en ökad belåning av fastigheten. I enlighet med tillväxtstrategin är sambandet mellan motivation, strategi och miljö centralt

(Wiklund, 2001). Detta kan förklara varför respondenterna i studien är mindre riskbenägna. Riskaversion är därmed ett tillväxthinder som hämmat företagets tillväxt.

Vi anser att oviljan att expandera är ett tillväxthinder under förutsättningarna att det finns möjlighet att expandera men företagaren väljer att inte göra det, vilket även Penrose (1959) menar. Om orsaken till oviljan att expandera beror på att företagaren inte anser att det är tillräckligt lönsamt och därför irrationellt att expandera, upplevs kanske inte detta som ett tillväxthinder av företagarna. Vi anser dock att oviljan att expandera kan härledas till flera olika faktorer vilket medfört att vi identifierat detta som ett tillväxthinder. Oviljan till expansion är starkt kopplad till motivationen som är en indirekt variabel som påverkar företagets strategier vilket i sin tur påverkar företagets tillväxt i enlighet med Wiklund (2001). Det vi också kunde skönja utifrån vår studie av fallföretagen var att det fanns ett samband mellan oviljan att expandera och företagets ålder vilket även styrks av livscykelteorin samt i enlighet med Edenbrandt (2012).

### 5.2.3 Hantering av Externa Materiella tillväxthinder

Lantbruksbranschen är kapitalintensiv, svårigheten att få tillgång till kapital är ett tillväxthinder som kan kategoriseras som både internt materiellt och externt materiellt. Flera av respondenterna har hanterat detta genom att upprätta goda relationer med banker och andra kreditgivare. Trots kapitalintensiteten i branschen upplever inget av studiens fallföretag i dagsläget några större problem med att få tillgång till kapital genom lån från banken. De upplever att banken har en god förståelse för branschen. Detta innebär att ett potentiellt institutionellt tillväxthinder, gapet mellan företagets behov och kreditgivarnas vilja att tillgodose behoven, inte upplevs av företagen som studerats i denna uppsats i dagsläget. Däremot är kapitalbehovet ett tillväxthinder som har upplevts i tidigare faser av företagets tillväxtprocess, vilket stärks av livscykelteorin (Greiner, 1972).

Enligt den institutionella ekonomiska teorin kan politiska förhållanden påverka företagets tillväxt negativt (North, 1991; Jagrén, 1999). Ett tillväxthinder som omnämns i flera av fallföretagen är ogynnsamma skatter och regelsystem som även North (1991) och Jagrén (1999) tar upp. Förutsättningarna som svenska lantbrukare ges styrs idag dels på EU-nivå vilket flera respondenter till viss del upplevt som negativt. Fallföretagen som ingick i studien har vid olika tillfällen upplevt detta som ett tillväxthinder genom avsaknaden av mervärde för svenska produkter och att konkurrens över landsgränserna inte skett på lika villkor givet de relativt striktare regler som Sverige har jämfört med andra länder. Enligt etiska aspekter är regelverket för djurhållning bättre i Sverige än i övriga EU-länder. Reglerna för svensk animalieproduktion innebär högre kostnader i form av byggnationskostnader och transaktionskostnader för svenska producenter jämfört med utländska, vilket även påverkat lönsamheten negativt för svenska lantbruksföretagare (www, Jordbruksverket, 2005). För att påverka detta är flera av respondenterna engagerade i branschen och har hanterat detta tillväxthinder genom att aktivt försöka framhäva svenska mervärden samt arbeta för konkurrens på lika villkor alternativt erhålla högre ersättning för svenska lantbruksprodukter. Konsumenternas medvetenhet om hur livsmedel är producerat upplevs ha ökat under de senaste åren vilket medfört att i synnerhet animalieproducenterna får mer betalt för mervärdet som svenska djurhållningsregler medför. Detta kan kopplas till Wiklunds (2001) modell över hur kontexten påverkar företagets strategi.

Möjligheterna att utöka arealen ansåg flera av respondenterna var begränsad, dels på grund av bristen på möjliga arrenden samt på grund av den ökade arbetsbelastning som ytterligare areal

skulle medföra, då flera av de tillfrågade redan anser sig ha hög arbetsbelastning. Att arrendera mark som ligger relativt långt ifrån gårdscentrum innebär för flera av företagen att kostnaden för att bruka den marken överstiger nyttan vilket är hänförligt till den institutionella ekonomiska teorin (North, 1991; Jagrén, 1999). Detta har således hämmat företagets tillväxt.

Den volatila marknaden nämndes av samtliga respondenter som ett tillväxthinder oavsett produktionsinriktning, få branscher är lika osäkra som lantbruksbranschen då företagets intäkter kan variera kraftigt från år till år beroende på faktorer som företagaren delvis inte kan påverka. För att hantera prisfluktuationer för till exempel spannmål, utsäde, diesel, nötkött och griskött finns prissäkringsverktyg som samtliga av fallföretagarna använder sig av i olika stor utsträckning. Ett annat sätt att hantera prisförändringarna är att teckna avtal för att på så vis säkra intäkterna. Flera av respondenterna nämnde att de samarbetar med andra företag med samma produktionsinriktning för att på så vis stärka sin förhandlingsposition gentemot externa intressenter. Det framkom således även att det inte räcker att vara en skicklig producent av lantbruksprodukter, utan det är viktigt att ha väl utarbetade strategier för att lyckas med sitt företagande vilket även Wiklund (2001) hävdar.

#### 5.2.4 Hantering av Externa Immateriella tillväxthinder

Företagen med animalieproduktion som huvudinriktning har upplevt bristen av mervärdet för svenska animalieprodukter vilket har medfört att betalningsviljan upplevts som låg (www, Jordbruksverket, 2005). Detta tillväxthinder är hänförligt till den institutionella ekonomiska teorin som behandlar kulturella hinder som beteendemönster och andra informella betingelser (North 1991). Flera av respondenterna i denna studie har bidragit till att framhäva fördelarna med svensk livsmedelsproduktion och den förhållandevis goda djurvälståndet i Sverige har gentemot andra länder. De senaste åren har svenskproducerade livsmedel erhållit ett erkännande vilket har ökat efterfrågan av svenska livsmedelsprodukter samt bättre betalt till producenten. Den ökade medvetenheten bland konsumenter har bidragit till att betalningsviljan för det svenska mervärdet har ökat.

En negativ uppfattning om lantbruksbranschen upplevs av en del av fallföretagen som en variabel som påverkat företagen negativt. Samtidigt öppnar den upp möjligheter för att framhäva det svenska mervärdet. Detta går att koppla till kontextens påverkan på företagets tillväxtstrategier (Wiklund, 2001).

### 5.3 Sammanfattande Diskussion

*Hur* lantbruksföretagare ska hantera tillväxthinder är svårt att besvara utifrån den studie som genomförts. Däremot kan vi lämna förslag på hur lantbruksföretagare kan hantera tillväxthinder med hänsyn tagen till företagaren och företagets kontext. Utifrån Barths (2001) analysmodell över tillväxthinder, Figur 6, har vi sammanställt upplevda tillväxthinder som framkommit under fallstudien. Denna modell har hjälpt oss beskriva hur företagarna i denna studie har hanterat tillväxthinder alternativt låtit sig hämmas eller förhindras.

Samtliga företag har hanterat interna materiella hinder genom effektivt resursutnyttjande och olika typer av samarbeten, det som skiljer dem åt är att några har valt att diversifiera företaget i högre grad medan andra istället har valt att specialisera sin produktion.

Hantering av interna immateriella tillväxthinder har delvis skett genom teknologiska utvecklingen vilket har bidragit till att företagen har effektiviserat produktionen och reducerat den egna arbetsbelastningen (Barth, 2004). I övrigt har fallföretagarna låtit flera av de interna immateriella hindren hämma företagets tillväxt.

Externa materiella tillväxthinder har till viss del hämmat företagets tillväxt. Detta eftersom dessa till stor del beror på institutionella faktorer, vilka är svåra att påverka. Flera av fallföretagarna har dock hanterat detta genom att engagera sig i branschen och därigenom arbetat för institutionella förändringar.

Upplevda externa immateriella tillväxthinder var relativt få men har hanterats genom att öka konsumenternas medvetenhet om svenska produkters mervärde genom engagemanget i branschen och med hjälp av institutionella förändringar.

Skillnader i hur företagen hanterat upplevda tillväxthinder är att vissa företag i större utsträckning låtit sig hämmas eller förhindras av tillväxthindret medan andra i högre grad hanterat det genom strategiska åtgärder. Något vi också noterat är att samtliga fallföretag sällan upplever låg- och högkonjunktur samtidigt givet de olika produktionsinriktningarna som företagen har.

Den största likheten som vi identifierat mellan de studerade fallföretagen är att samtliga företagare har ett genuint intresse för branschen och därigenom lyckats utvecklat strategier för att kunna fortsätta bedriva sin verksamhet. De har övertagit fastigheterna genom generationsskifte och bibehållit men vidareutvecklat den ursprungliga produktionsinriktningen. En stor del av tillväxten har skett genom expansion och diversifiering som i sin tur genererat ökning av omsättningen. I framtiden tror fallföretagen att lantbruksbranschen generellt kommer att uppleva större prisfluktuationer. Politiska förhållanden som tillväxthinder anses av lantbruksföretagarna vara svårt att påverka, men påverkar lantbruksföretagarnas tillväxtmöjligheter. Flera av fallföretagarna tror även att det kommer att bli ökade svårigheter framöver till inträde i lantbruksbranschen för nya lantbruksföretagare eftersom kapitalintensiteten i branschen troligen kommer att öka ytterligare.

Fallföretagarna tror att ytterligare flexibilitet i företagandet och uppdaterad marknadskänedom kommer att vara nödvändigt för hanteringen av framtida tillväxthinder. Även fortsatt effektivisering och specialisering av de produkter som efterfrågas samt att fortsätta skapa mervärde är av vikt för framtiden enligt företagarna som deltagit i studien. Ytterligare nyckelfaktorer som uppkommit i studien är optimering, prissäkring och konsumentförtroende samt att upprätthålla produktionens goda rykte och att bibehålla goda dialoger med myndigheter och externa intressenter.

## 5.4 Författarnas reflektioner

Vi tror att företagare bör vara villiga att ta risker för att företaget ska utvecklas och skapa tillväxt. Samtidigt tror vi att lantbruksbranschen är en av få branscher där företagarna inte driver företag främst av ekonomiska skäl, utan istället motiveras av de mjuka värden som följer med att vara lantbrukare. Således kan studerade företagares riskaversion förklaras av visionen att fastigheten förvaltas för framtida generationer. Alla fallföretagare är mer eller mindre riskaverta, men ingen är beredd att ta risker som skulle medföra att företagen riskerar att förlora gården. Generella tillväxthinder med stor påverkan på tillväxten som vi identifierat är

företagarens intresse, motivation och ålder. Vi anser att samtliga tillväxthinder i någon mån kan härledas till företagarnas ålder då vi kan skönja ett mönster där äldre företagare har lägre motivation att utveckla företaget, särskilt när intresset är lågt från den yngre generationen. Äldre lantbrukare besitter ofta en gedigen kompetens som skulle vara gynnsamt för den yngre generationen att ta del av för att bibehålla den höga kunskapsnivå som branschen innehar idag. Därför tror vi också att samverkan mellan lantbruksföretag i olika åldrar skulle gynna branschen generellt genom utbyte av erfarenheter och kunskap.

## 5.5 Vidare forskning

Det hade varit intressant att genomföra en liknande studie i en annan region av Sverige, för att jämföra om det finns skillnader i upplevda tillväxthinder när företagarnas kontext skiljer sig åt. Har företagare i andra regioner hanterat upplevda tillväxthinder på liknande vis?

Ytterligare ett problem vi identifierat är hur olika tillväxthinder hör samman, dynamiken mellan tillväxthinder och kontexten. Går det att kategorisera tillväxthinder enligt ett annat mönster än enligt Barths (2001) analysmodell och därigenom undersöka huruvida hantering av ett tillväxthinder kan avhjälpa ett annat? Kan tillväxthinder hanteras utifrån given typ av tillväxthinder eller hur påverkar kontexten?

## 6 Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att identifiera tillväxthinder som lantbruksföretagare har upplevt, upplever och tror sig komma att uppleva samt att undersöka hur lantbruksföretagare kan hantera dessa tillväxthinder.

Identifierade tillväxthinder har analyserats utifrån Barths (2001) analysmodell om tillväxthindrets ursprung och karaktär. Teoretiska ansatser som studien baserats på är det resursbaserade perspektivet, ekonomisk institutionell teori, psykologisk motivationsteori, livscykelteorin samt teori om tillväxtstrategi. I analysen har empirin legat till grund för identifierade befintliga teorier. Genom att kategorisera identifierade tillväxthinder i Barths (2001) analysmodell och sedan redogöra för *hur* fallföretagen hanterat dessa, alternativt låtit sig hämmas, har vi kunnat besvara våra forskningsfrågor.

### 6.1 Identifierade tillväxthinder

*Vilka tillväxthinder upplever lantbruksföretagare i Uppsala län?*

Flera av tillväxthindren som identifierats i denna studie är generella för samtliga fallföretag oavsett produktionsinriktning, vi kan dock inte påstå att det gäller för samtliga lantbruksföretagare i Uppsala län med hänsyn till studien storlek. Det vi kan skönja i analysen av insamlad empiri är att flera av de upplevda tillväxthindren kan härledas till varandra. Interna immateriella tillväxthinder är de tillväxthinder som främst hämmat eller förhindrat företagets tillväxt. Oviljan att expandera är individuell men kan vara ett resultat av den otillräckliga lönsamheten. Företagarna anser att en expansion inte skulle vara ekonomiskt lönsamt alternativt att det skulle bidra till en förändrad arbetssituation, vilket inte är önskvärt av flera av respondenterna. Den kan även härledas till andra faktorer som svårigheter att rekrytera kompetenta medarbetare, riskaversion samt omfattningen av den egna arbetsbelastningen. Vidare kan den låga lönsamheten påverka möjligheterna att rekrytera kompetent personal, vilket i sin tur även påverkar den egna arbetsbelastningen negativt.

### 6.2 Hantering av tillväxthinder

*Hur kan lantbruksföretagare hantera dessa tillväxthinder?*

Svårigheten med att kategorisera konkreta tillväxthinder med hänsyn tagen till kontexten medför att det är svårt att med säkerhet fastställa hur företagare ska hantera specifika tillväxthinder. Utifrån analysen kan vi exemplifiera *hur* företagare kan hantera tillväxthinder utifrån given kontext.

Genom flexibilitet i företagandet, uppdaterad marknadskänedom, medvetenhet om den kontextuella betydelsen samt goda och utvecklade nätverk har företagen i denna studie kontinuerligt hanterat de upplevda tillväxthinder som identifierats. Företagsledarens motivation skapar förutsättningarna för företagets utveckling samt lägger grunden till vilken strategi som används vilket direkt påverkar företagets tillväxtmöjligheter (Penrose, 1959; Storey, 1994; Wiklund, 2001; Barth, 2004; Landström & Löwegren, 2009). Samtliga fallföretag bör utarbeta tillväxtstrategier för att hantera tillväxthinder i framtiden. Tillväxt sker genom att hantera tillväxthinder.



# Referenser

## **Böcker:**

- Barth, H. (2001). Tillväxthinder i mindre företag. I: Davidsson P., Delmar F. & Wiklund J. (red), *Tillväxtföretag i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 234-249.
- Barth, H. (2004). *Barriers to growth and development in small firms*. Doktorsavhandling 2004:55, Luleå tekniska universitet.
- Bosworth, D. (1989). Barriers to growth: the labour market. I: Barber, J. et al. (red), *Barriers to Growth in Small Firms*. London: Routledge, ss. 58-86.
- Brown, T., (1996). *Resource Orientation, Entrepreneurial Orientation and growth: How the Perception of Resource Availability Affects Small Firm Growth*. Opublicerad doktorsavhandling, Rutgers University, Newark, NJ.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2(2). Stockholm: Liber.
- Davidsson, P. (1989a). *Continued entrepreneurship and small firm growth*. Doktorsavhandling, EFI, Handelshögskolan i Stockholm
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2001). *Tillväxtföretagen i Sverige*, Stockholm: SNS Förlag.
- Delmar, F. (1997). Measuring growth: Methodological considerations and empirical results. I: Donckels, R. & Miettinen, A. (red), *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium*. Aldershot: Ashgate, ss. 199–216.
- Edenbrandt, A. (2012). *Tillväxt, specialisering och diversifiering - hur har jordbruksföretagen förändrats de senaste 20 åren?* Lund: AgriFood Economics Centre (2012:2).
- Henrekson, M. (2001). Institutionella förutsättningar för entreprenörskap och företagstillväxt. I: Davidsson P., Delmar F. & Wiklund J. (red), *Tillväxtföretag i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 38-82.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytic Concepts*. St.Paul, MN: West.
- Jagrén, L., (1999). *Tillväxthinder i småföretag*. Delrapport 6 och 8 i nyindustrialiseringsprojektet, Industriförbundet.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landström, H. & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering: från ide till verklighet*. Lund: Studentlitteratur.
- North D. C. (1991). *Institutionerna, tillväxten och välståndet*. Stockholm: SNS Förlag.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.

Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doktorsavhandling. Internationella handelshögskolan i Jönköping.

Wiklund, J. (2001). Små företags tillväxtstrategier. I: Davidsson P., Delmar F. & Wiklund J. (red), *Tillväxtföretag i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 272-293.

### ***Tidskrifter:***

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, vol. 28(1), ss. 13-33.

Cooper, A. C., Ginemo-Gascon, F. J. & Woo, C.Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 9(5), ss. 371-395.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, vol. 5, ss. 123-135.

Davidsson, P. & Delmar, F. (2002). Tillväxt i små och nya – och något större och mognare – företag. *Ratio Working Papers*, ss. 1-23.

Davidsson, P., Steffens, P., Fitzsimmons, J., (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, vol. 24, ss. 388-406

Delmar, F. & Wiklund, J. (2008). The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 32(3), ss. 437 - 457.

Gartner, W. B., (1988). Who is an entrepreneur "is the wrong question". *American Small Business Journal*, (Spring), ss. 11-31.

Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation. *California Management Review*, vol. 33(3), ss. 114-135

Greiner, L., (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, ss. 37-46.

Henrekson, M. & Sanandaji, T., (2010). The interaction of entrepreneurship and institutions. *Journal of Institutional Economics*, vol. 7(1), ss. 47-75.

Hofer, W.C & Charan R., (1984). The transition to professional management: mission impossible?. *American Journal of Small Business*, vol. 4, ss, 1-11.

Markman, D.G. & Gartner, B.W., (2002). Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High Growth Companies, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 27(1), ss. 65-75.

McKelvie, A., Wiklund, J., (2012). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, ss. 261-288.

Miner J. B., (1990). Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers: Contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venturing*, vol. 5, ss. 221-234.

Ong, B.K., (2012). Grounded Theory Method (GTM) and the Abductive Research Strategy (ARS): a critical analysis of their differences. *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 15(5), ss. 417-432.

Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?. *Organization*, vol. 18(1), ss. 23-44.

Shapiro, D., Bollman R. D., & Ehrensaft, P. (1987). Farm Size and Growth in Canada. *American Journal of Agriculture Economics*, vol. 69, ss. 477-483.

Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2011). Formal business networking and SME growth, *Small Business Economics*, vol. 41, ss. 169-181.

Svensson J., Falkhaven E. & Benulic M., (2015). *Framgångsfaktorer i större lantbruksföretag*. Hushållningssällskapet Halland.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, vol. 5(2), ss. 171-180.

#### **Internet:**

Hitta (2017). *Lantbruk + Uppsala*. Tillgänglig:  
<https://www.hitta.se/sök?vad=lantbruk+ uppsala>  
[2017-03-24]

Jordbruksaktuellt (2011). *Få lantbruksföretag är tillväxtföretag*. Tillgänglig:  
<http://www.ja.se/?p=39230&pt=144&pg=>  
[2016-12-21]

Jordbruksverket (2005). *Rapport 2005:3. Merkostnader och mervärden i svenskt jordbruk*. Tillgänglig:  
[http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf\\_rapporter/ra05\\_3.pdf](http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra05_3.pdf)  
[2017-05-11]

Jordbruksverket (2006). *Rapport 2006:28. Tillstånd för djurhållning enligt miljöbalken*. Tillgänglig:  
[http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf\\_rapporter/ra06\\_28.pdf](http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra06_28.pdf)  
[2017-04-24]

LRF Konsult (2016). *Lantbruksbarometern 2016*. Tillgänglig:  
<http://www.lrfkonsult.se/press/vara-publikationer/lantbrukare/lantbruksbarometern/lantbruksbarometern-host-2016>  
[2017-04-11]

Skatteverket (2017). *Enskild Näringsverksamhet*. Tillgänglig:  
<https://www.skatteverket.se/foretagochorganisationer/foretagare/enskildnaringverksamhet.4.5c13cb6b1198121ee8580002518.html>  
[2017-04-12]

Statistiska centralbyrån (2016). *Aktuell statistik ur Företagsregistret*. Tillgänglig:  
[http://www.scb.se/sv/\\_/Vara-tjanster/Foretagsregistret/Aktuell-statistik-ur-Foretagsregistret/](http://www.scb.se/sv/_/Vara-tjanster/Foretagsregistret/Aktuell-statistik-ur-Foretagsregistret/)  
[2016-12-21]

Tillväxtallsvenskan (2016). *Om tillväxt*. Tillgänglig:  
<http://www.tillvaxtallsvenskan.se/References/>  
[2016-12-20]

***Personliga meddelande:***

Namn: Henrik Johansson  
Position: Östanå Gård, Almunge.  
Datum: 2017-03-30

Namn: Mårten Söderman  
Position: Gråmunkehöga Gård, Uppsala.  
Datum: 2017-04-03

Namn: Johan Stiernstedt  
Position: Risberga, Knivsta.  
Datum: 2017-04-03

Namn: Anders Andersson, Sigfrid Eriksson och Leif Uppsäll  
Position: Balingsta Lantbruk AB, Uppsala.  
Datum: 2017-04-04

Namn: Petter Kjellerby  
Position: Vissgårde, Uppsala.  
Datum: 2017-04-04

Namn: Lars Ånöstam  
Position: Sandby gård, Gimo.  
Datum: 2017-04-06

# Bilaga 1 - Intervjumall

1. Ditt namn?
2. Ålder?
3. Godkänner du att ni omnämns i vår uppsats samt att vi spelar in intervjun?
4. Namn på företag? Antal ägare?
5. Hur länge har du drivit ditt lantbruksföretag?
6. Driftsinriktning?
7. Din bakgrund? Erfarenheter från andra branscher?
8. Beskriv ditt företag och hur det har utvecklats från starten tills idag?
  - Omsättning och areal vid start?
  - Antal anställda vid start?
  - Omsättning och areal idag?
  - Antal anställda idag?
9. Målsättning?
10. Har du en bild av vart du vill med ditt företag?
11. Vad var det som gjorde att du ville driva denna typ av företag?
12. Hur tänkte du kring företagets utveckling när du var ny som företagare?
  - Hur tänker du idag kring företagets utveckling?
  - (Varför denna förändring? Händelser/ personer som påverkat?)
13. Vad är tillväxt för dig?
14. Har ni några uttalade tillväxtmål?
  - Har ni något verktyg för att mäta tillväxt?
15. Har ni upplevt tillväxthinder (uppförsbackar/ motgångar/problem)?
  - Exempel? När?
16. Om ja på frågan ovan, *hur* har du hanterat dessa tillväxthinder?

17. Vilka tillväxthinder upplever du idag?

- Har du någon tanke om tillvägagångssätt för *hur* ni skall hantera dessa?

18. Vilka framtida tillväxthinder föreställer du dig?

- Har du någon tanke om tillvägagångssätt för *hur* framtida tillväxthinder skall hanteras?

19. Vad tror du om framtiden för svenska lantbruksföretag?

20. Går det bra om vi hör av oss igen om vi skulle behöva ställa kompletterande frågor?