



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förflyttningar och hinder i matpotatisens värdekedja

Movements and obstacles in the value chain of the food potato

Rasmus Nessvi
Anders Nilsson



Examensarbete · 30 hp · Avancerad nivå
Agronomprogrammet - ekonomi
Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi,
nr 1291 · ISSN 1401-4084
Uppsala 2020

Förflyttningar och hinder i matpotatisens värdekedja

Movements and obstacles in the value chain of food potato

*Rasmus Nessvi
Anders Nilsson*

Handledare: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp
Nivå och fördjupning: A2E
Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kurskod: EX0906
Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi
Ansvarig institution: Institutionen för ekonomi
Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2020
Omslagsbild: Rasmus Nessvi
Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer: 1291
ISSN: 1401-4084
Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: horisontell integration, inträdesbarriärer, tillväxthinder, vertikal integration, värdekedja, potatis

Sammanfattning

I utvecklade länder tenderar efterfrågan för stapelvaror så som spannmål att minska. Detta är även gällande för konsumtionen av matpotatis. Till skillnad från spannmål har potatis ett högre värde per odlad hektar än spannmål. En minskad konsumtion av matpotatis kan ha en stor ekonomisk påverkan för de svenska lantbrukare som odlar matpotatis.

Ett sätt för lantbrukare att öka sina intäkter är att förflytta sina aktiviteter inom värdekedjan för att addera värde till sin produkt. När lantbrukarna genomför en sådan förflyttning upplever företaget tillväxt samtidigt som de möter nya marknader. Därför syftar denna studie till att öka förståelsen för vilka förflyttningar som ett sådant företag har möjlighet att genomföra inom värdekedjan. Studien syftar också till att öka förståelsen för vilka hinder som uppstår vid en förflyttning.

Denna studie indikerar att svenska lantbruksföretag har möjligheter att förflytta sina aktiviteter i flera olika riktningar. De vanligaste förflyttningarna har visat sig vara en utökning av den producerade arealen av matpotatis samtidigt som företagen väljer att sortera, tvätta och paketera produkterna.

De hinder som företagen upplevt under dessa förflyttningar härrör framförallt till brist på kapital för investering i åkermark, anläggningar och teknologi. Utöver detta upplever företagen att distribution och produktdiversifiering är hinder som kan påverka deras möjligheter att förflytta sig i värdekedjan. Då dessa hinder upplevts av samtliga respondenter finns det indikationer på att dessa hinder kan vara strukturella för denna marknad.

Abstract

In developed countries, demand for staple goods such as cereals tends to decrease. This also applies to the consumption of food potatoes. Unlike cereals, potatoes have a higher value per hectare than cereals. Reduced consumption of food potatoes can have a major financial impact on Swedish farmers who grow food potatoes.

One way for farmers to increase their income is to move their activities in the value chain to add value to their product. When farmers make such a move, the company experiences growth while meeting new markets. Therefore, this study aims to increase the understanding of what transfers such a company is able to make within the value chain. The study also aims to increase the understanding of the obstacles that arise during a transfer.

This study indicates that Swedish agricultural companies have the opportunity to move their activities in several different directions. The most common movements have been found to be an increase in the area of food potatoes produced. Companies also choose to sort, wash and package the products.

The barriers experienced by the companies during these transfers are mainly due to a lack of capital for investment in arable land, facilities and technology. In addition, companies feel that distribution and product diversification are obstacles that can affect their ability to move in the value chain. Since these barriers were experienced by all respondents, there are indications that these barriers could be structural for this market.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 MATPOTATISENS VÄRDEKEDJA	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.3.1 Empiriskt problem	3
1.3.2 Teoretisk problem	4
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	4
2 TEORI	6
2.1 VERTIKAL INTEGRATION	6
2.2 HORIZONTELL INTEGRATION	7
2.3 TILLVÄXTHINDER.....	7
2.4 INTRÄDESBARRIÄRER.....	9
2.5 TEORETISK SYNTES	10
3 METOD	11
3.1 FORSKNINGSDSIGN	11
3.2 LITTERATURGENOMGÅNG	11
3.3 FALLSTUDIE	12
3.3.1 Urval.....	12
3.3.2 Intervjuer	13
3.4 ANALYS AV DATA	14
3.5 KVALITETSKRITERIER	14
3.6 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN	15
3.7 KRITISK REFLEKTION	15
4 EMPIRISKT MATERIAL	17
4.1 FALLFÖRETAG 1	17
4.2 FALLFÖRETAG 2	18
4.3 FALLFÖRETAG 3	19
5 ANALYS, RESULTAT OCH DISKUSSION	21
5.1 FÖRFLYTTNING FALLFÖRETAG 1	21
5.2 FÖRFLYTTNING FALLFÖRETAG 2	22
5.3 FÖRFLYTTNING FALLFÖRETAG 3	23
5.4 SAMMANSTÄLLNING FÖRFLYTTNING.....	24
5.5 UPPLEVDA HINDER KOPPLADE TILL FÖRFLYTTNING: FALLFÖRETAG 1	25
5.6 UPPLEVDA HINDER KOPPLADE TILL FÖRFLYTTNING: FALLFÖRETAG 2	27
5.7 UPPLEVDA HINDER KOPPLADE TILL FÖRFLYTTNING: FALLFÖRETAG 3	27
5.8 SAMMANSTÄLLNING AV HINDER KOPPLADE TILL FÖRFLYTTNING	28
5.9 DISKUSSION	29
6 SLUTSATSER	31
REFERENSER	32
BILAGA 1: SAMTYCKESBLANKETT	37

Figurförteckning

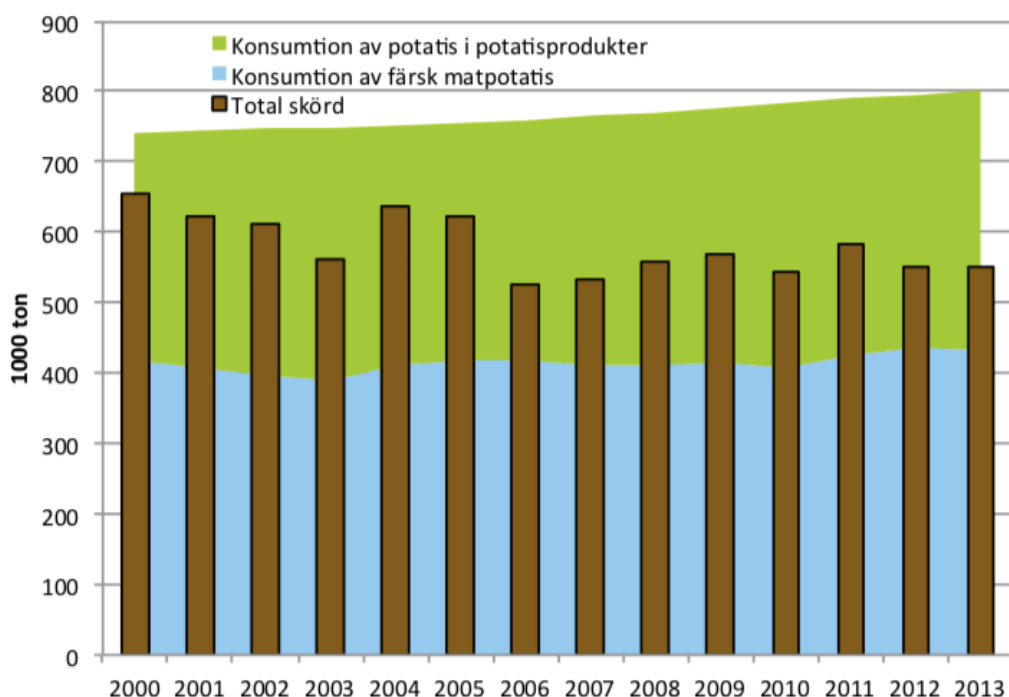
Figur 1: <i>Konsumtion och produktion av matpotatis, totalt i Sverige (Jordbruksverket, 2015)</i> ...	1
Figur 2: <i>Odlarpriser på matpotatis klass 1 och den totala svenska produktionen av potatis (Jordbruksverket, 2015)</i>	2
Figur 3: <i>Värdekedja matpotatis (Egen bearbetning)</i>	3

1 Inledning

I detta kapitlet ges en bakgrund till ämnet som studien behandlar. Detta följs av en beskrivning av det empiriska och teoretiska problemet i studien samt syftet och frågeställningarna.

1.1 Bakgrund

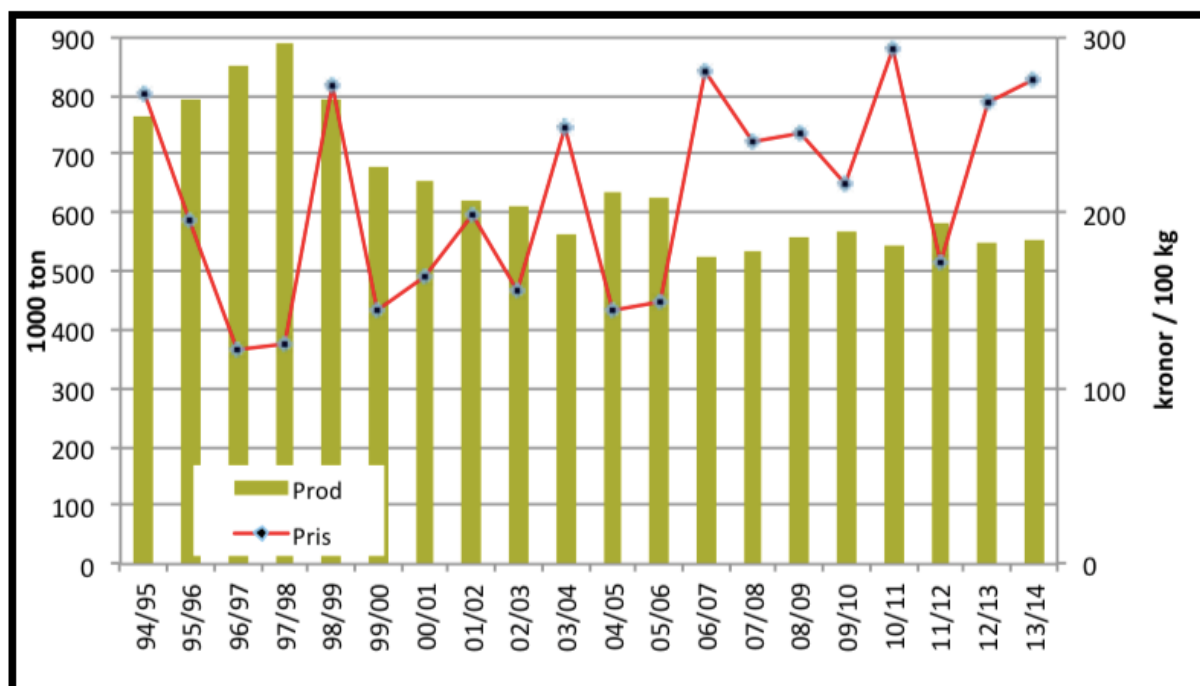
Den svenska staten har som vision att öka den totala inhemska produktionen av livsmedel fram till år 2030 (Regeringen, 2017a). Denna produktionsökning ska således leda till en högre självförsörjningsgrad samt en minskad sårbarhet i livsmedelskedjan (Regeringen, 2017b). Produktion av matpotatis har enligt länsstyrelsen (2018) en hög avkastning per odlad enhet. Att öka denna produktion skulle därför kunna bidra till att den svenska staten når sitt mål. Trots detta har odlingen av matpotatis i Sverige har minskat arealmässigt från drygt 24 000 hektar till drygt 18 000 hektar från år 2000 till 2014 (Jordbruksverket, 2015). Denna areal fördelas på cirka 3000 producenter, varav 1 100 har en odling på mer än 2 hektar (ibid). Genomsnittavkastningen per hektar har dock under denna period ökat från drygt 27 000 kilo per hektar till drygt 32 000 kilo per hektar (ibid). Den totala konsumtionen av potatis ligger på drygt 360 000 ton varav drygt hälften i förädlad form. *Figur 1* från Jordbruksverket visar att konsumtionsmönstret av potatis förändrats under perioden 2000–2013 (ibid). Andelen förädlade potatisprodukter har ökat i jämförelse med matpotatisen. Vidare så synliggörs det i *Figur 1* att den svenska produktionen till skillnad från konsumtionen har minskat under denna perioden och täcker den inhemska konsumtionen i en allt lägre utsträckning (ibid).



(Figur 1, Konsumtion och produktion av matpotatis, totalt i Sverige (Jordbruksverket, 2015).

Gällande matpotatisproduktionen visar Jordbruksverket (2015) även på stark fluktuerande prisnivåer på matpotatis mellan åren trots likartade inhemska produktionsvolymerna. Priserna uppges kunna skilja från ca 3kr/kg till 1,7 kr/kg mellan åren (ibid). Nedanstående figur från Jordbruksverket (2015) visar på den totala produktionsnivån av svensk matpotatis klass 1

samt prisnivåerna mellan åren 94/95-13/14. Det som framgår är att produktionsvolymen mellan 1994 till 2005 har minskat markant för att sedan stabilisera sig (ibid). Det framgår även att prisnivåerna fluktuerar kraftigt mellan åren och skapar en ojäm och osäker intäktsnivå för potatisproducenterna (ibid). Jordbruksverket 2015 beskriver att produktionsnivåer inom EU i stor utsträckning styr den svenska prissättningen även om det är i mindre utsträckning än spannmålen. Grossisterna och butikernas förhållning till internationella skördenivåer gör att de svenska producenterna har ett begränsat inflytande inom värdekedjan vilket skapar en osäker intäktsnivå (ibid). Matpotatisproduktion innebär höga kostnader för insatsvaror som överlag håller en jämn nivå (Länsstyrelsen, 2018) medan intäkterna kan varieras kraftigt och resulterar i en osäker lönsamhetsnivå för produktionen (Jordbruksverket, 2015).



Samtidigt rapporterar ATL (2018) att arrendebuden på åkermark håller en hög nivå trots försämrade lönsamhet hos producenter. Höga arrenden i förhållande till lönsamheten är något som syns extra tydligt i regioner som Skåne och den östgötska slätten där lantbrukare söker att expandera för att få stordriftsfördelar (ibid). Flertalet rådgivare menar att priserna inte är försvarbara ur ett lönsamhetsperspektiv med ett fåtal undantag där odling av specialgrödor kan berättiga de höga arrendekostnaderna (ibid). I delar av Östergötland och Skåne finns Sveriges bästa odlingsmarker vilket därmed även leder till mycket höga åkermarkspriser i dessa områden (Corren, 2018). ATL (2018) och Corren (2018) visar på en bransch med arrendekostnader och markpriser som överlag bedöms höga i jämförelse med lönsamheten.

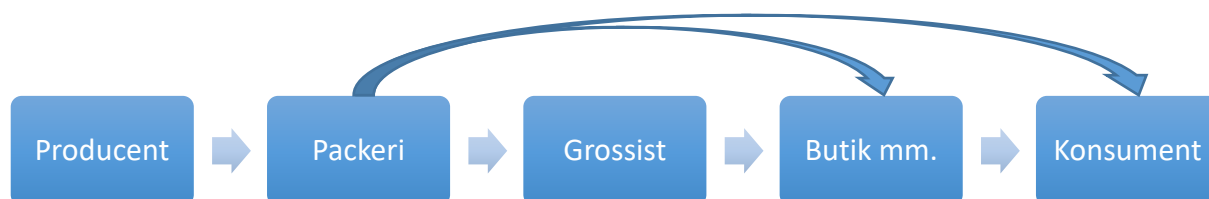
1.2 Matpotatisens värdekedja

En värdekedja omfattar de aktörer som är en del av de värdeskapande aktiviteter och processer som förekommer vid framtagandet och distribueringen av olika tjänster och produkter till slutkonsumenten (Christopher, 2010). Värdekedjans funktion bygger på att varje led i kedjan tillför ett värde till produkten samt att de är bäst lämpade att genomföra det momentet (Porter, 1985). Att de olika aktörerna har en förståelse för de andra delarna av värdekedjan, delade målsättningar och en samarbetsvillighet kan skapa gynnsamma förutsättningar genom hela kedjan (Mentzer *et al.*, 2001). Livsmedelsbaserade värdekedjor

skiljer sig i hög grad från andra värdekedjor då logistiken i de olika stegen av kedjorna ofta behöver anpassas efter hållbarhetsaspekterna kring produkterna (Yu & Nagurney, 2013).

I ‘‘Handlingsplan för livsmedelskedjan i Örebro län 2018–2023’’

beskriver Länsstyrelsen i Örebro län och Region Örebro län de olika stegen i livsmedelsvärdekedjan som 1. Primärproduktion 2. Förädlingsledet 3. Grossister 4. Butiker, restauranger, offentliga kök och 5. Konsumenter (Region Örebro län, 2018). LRF (2018) beskriver förädlingsledet utslutande för matpotatis som packerier. Packeriernas värdeskapande aktiviteter innefattar tvättning och paketering av matpotatisen (Ostraforas, 2020). LRF (2018) beskriver även att det förekommer att större butiks kedjor endast köper in från ett fåtal packerier och grossister vilket innebär att det blir en hög konkurrens bland producenter och packerier att sälja till de butiker som inte har detta upplägget. Matpotatisproducenterna som säljer till packerier kan få prisnivåer som inte alltid täcker upp kostnaderna för produktion och lagring samt att det finns risker för att delar av den producerade matpotatisen inte köps eller klassas ner vilket innebär en sämre prisbild (ibid). De producenter som kan sälja direkt till butik eller konsument kan nå en bättre lönsamhet men detta upplägget kan medföra flertalet svårigheter (ibid). Svårigheterna kan omfatta att initiera leveransavtal till stora livsmedelskedjor som tenderar att köpa in matpotatis från specifika packerier samt att det kan bli en hög konkurrensgrad bland odlare att lämna till de livsmedelsbutiker som inte har detta upplägget (ibid). *Figur 3* visar en modell av värdekedjan för matpotatis i Sverige som utgår från livsmedelsvärdekedjan i Region Örebro län (2018) samt marknadsbeskrivningen och definitionen av förädlingsledet i LRF (2018). *Figur 3* visar hur värdekedjan går från producent till packeri och därefter till Grossist, Butik mm eller direkt från packeri till butik eller konsument.



Figur 3, Värdekedja matpotatis (Egen bearbetning).

1.3 Problemformulering

I kommande del beskrivs studiens problemformulering som ligger till grund för studiens frågeställningar.

1.3.1 Empiriskt problem

I utvecklade länder minskar efterfrågan på de produkter som genereras från lantbruket som kan klassas som stapelvaror. Framförallt omfattar denna negativa trend spannmål och andra grödor med högt innehåll av stärkelse (Gulati, et al., 2007). Enligt en rapport som sammanställdes av Jordbruksverket år 2015 gäller även denna trend för den svenska produktionen av mat- och stärkelsepotatis. Trots att det finns en likhet gällande trenden på efterfrågan av spannmål och potatis finns det produktionsmässiga och ekonomiska skillnader mellan dessa grödor (Länsstyrelsen, 2018): potatis har en betydligt högre avkastning per hektar jämfört med spannmål. Potatisproduktionen är dessutom mer kapitalintensiv med höga insatskostnader, samtidigt som det genererar en större omsättning för företagen (ibid). Gulati

et al. (2007) beskriver att detta är en av flera indikatorer på att en agrar vara kan definieras som en vara av högt värde. Typiska agrara varor som definieras som en vara av högt värde kan exempelvis vara kött, fisk, ägg, mjölk, grönsaker eller frukt. Forskarna beskriver också att den typiska trenden för denna typ av vara är att efterfrågan ökar när utvecklingen i länderna också gör det (ibid.). Trots detta visar Jordbruksverkets statistik att efterfrågan på potatis följer trenden för stapelvaror. Då potatisen har ett högt värde för jordbrukare kan en minskad efterfrågan för produkten också minska företagets omsättning och lönsamhet.

1.3.2 Teoretisk problem

Samtidigt som efterfrågan för matpotatis minskar visar även trender att produktionsföretag som befinner sig långt ner i värdekedjan har en minskad makt på marknaden till fördel för företag längre upp i värdekedjan (Tarzijan, 2004). Denna trend uppmärksammades redan 1959 av Trifon samt 1994 av Harryman (Rehber, 1988). Enligt befintlig teori om värdekedjor kan företag förflytta sig vertikalt inom en produkts värdekedja. Detta är ett verktyg företagen kan använda för att addera värde till produkten och således skapa en möjlighet att öka lönsamheten (Harrigan, 1985). Detta kan även leda till att företagets makt på marknaden ökar. I fallet för ett potatisproducerande företag skulle en sådan förflyttning i värdekedjan kunna röra sig om att starta ett packeri eller tvätteri. I Jordbruksverkets rapport från 2015 redovisas statistik som styrker denna möjlighet för potatisproducerande jordbruksföretag. Trots att svenska konsumenter tenderar att äta mindre mängder matpotatis än tidigare, visar statistiken att förädlade produkter från potatis har en ökande efterfrågan. Genom att dessa företag lyckas förflytta sig vertikalt inom värdekedjan kan de ta del av en större del av det värde som skapas i produktens värdekedja.

Den process som ett svenskt lantbruksföretag genomgår för att lyckas förflytta sig i värdekedjan kan analyseras genom olika teorier inom inträdesbarriärer och tillväxthinder. Tidigare studier har visat att företag kan uppleva hinder eller blockeringar vid inträden på nya marknader (Harrigan, 1981). En ny marknad behöver inte nödvändigtvis betyda att ett företag skapar en produkt eller tjänst som är en del av en ny eller annan värdekedja. Inom varje värdekedja finns horisontella och vertikala marknader som ett företag kan förflytta sig mellan (Sabat, 2002). Den vertikala förflyttningen inom värdekedjan ger företagen en möjlighet att öka sin förtjänst för produkten samtidigt som den horisontella förflyttningen har som mål/målsättning att öka företagets marknadsandelar. För att skapa en bild av vilka hinder ett potatisodlande företag kan möta vid ett inträde på en ny marknad inom samma värdekedja kan en litteraturstudie inom ämnet genomföras. Vid en grundlig litteratursökning har författarna av denna studie upptäckt att det saknas tidigare studier som undersöker detta ämne inom den svenska matpotatisproduktionens värdekedja. Enligt teorin om gap spotting som har diskuterats av Sandberg och Alvesson (2011) har således en lucka i befintlig litteratur identifierats.

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för vilka förflyttningar inom matpotatisens värdekedja som ett lantbruksföretag kan åstadkomma. Genom en djupare förståelse för detta hoppas författarna öka förståelsen för dynamiken mellan de olika förflyttningarna som dessa företag åstadkommit. Studien ämnar också öka förståelsen för de hinder som dessa företag möter vid en eller flera förflyttningar i värdekedjan. I linje med studiens syfte har följande forskningsfrågor formulerats:

- *Vilka förflyttningar inom matpotatisens värdekedja har olika potatisproducerande företag lyckats med?*
- *Vilka hinder relaterade till en förflyttning inom värdekedjan kan ett sådant lantbruksföretag möta?*

2 Teori

I detta kapitel kommer de teorier som ligger till grund för studiens analys att beskrivas. Inledningsvis sammanfattas hur tidigare studier och forskare beskriver vertikal och horisontell integration. Därefter kommer begreppet tillväxthinder att avhandlas innan kapitlet sista begrepp, inträdesbarriärer, beskrivs. Avslutningsvis redovisas en teoretisk syntes som avser att binda ihop teorierna och förklara hur de kommer användas i en analys senare i rapporten.

2.1 Vertikal integration

Att förflytta sig vertikalt inom en värdekedja ses som en möjlighet för olika företag att kunna ta en större del av det värde som adderas till en vara i leden mellan produktion och distribution. Genom möjligheten att expandera både framåt och bakåt inom värdekedjan kan företagare åstadkomma detta (Harrigan, 1985). Flera forskare har identifierat flera fördelar med att genomföra en sådan expansion eller förflyttning. Framför allt menar dessa forskare att detta kan leda till minskade transaktionskostnader för företagen samtidigt som det skapar fördelaktiga ekonomiska förutsättningar, ett ökat informationsutbyte och minskade risker (Arrow, 1975; Williamson, 1971; John & Weitz, 1988;). Rehber (1998) menar att en vertikal expansion också kan leda till en ökad makt på marknaden. Av dessa fördelar lyfts de minskade transaktionskostnaderna för företagen som lyckas förflytta sig inom värdekedjan som den största orsaken till vertikal integration (John & Weitz, 1988). Transaktionskostnader har beskrivits i tidigare forskning och delats upp i tre olika kategorier: kostnader för att söka information, kostnader för förhandling och beslut samt kostnader för tillämpning (Dahlman, 1979).

Vertikal integration kan genomföras genom att företag förflyttar sig både framåt och bakåt inom en värdekedja (John & Weitz, 1988). Att ett företag förflyttar sig framåt inom värdekedjan bygger på att företaget försöker öka sin kontroll av distributionen och priser på den eller de varor som produceras. Genom att integrera framåt kan företagen således öka sin kontroll över efterfrågan för deras produkt eller produkter (Lin et al., 2014). Det finns olika möjligheter för företagen att genomföra en integration framåt i värdekedjan. John & Weitz (1988) beskriver dessa som indirekta eller direkta kanaler. Forskarna menar att direkta kanaler utgörs av de kanaler som kontrolleras fullt ut av företaget som förflyttat sig. Då företaget väljer att anlita en entreprenör benämns förflyttningen som en indirekt kanal. För att de indirekta kanalerna ska räknas som en förflyttning i värdekedjan krävs det att företaget har rätt till en del av varans kommande vinst (ibid.).

Flera forskare har diskuterat skillnaderna mellan att integrera ett företag framåt och bakåt. Då en integration framåt i värdekedjan förflyttar företagets verksamhet närmare kunden skapar istället en integration bakåt en förflyttning närmare råmaterialen för produkten. Genom att förflytta sig bakåt i värdekedjan kan en organisation öka kontrollen över en produkts utbud (Lin et al. 2014). Detta är ett verktyg för att kunna göra organisationen mindre beroende av leverantörer samtidigt som det minskar risken för prisfluktuationer på produkten. Framförallt visar forskningen att detta motiveras av en minskad risk för höga kostnader och kvalitetsskillnader på den levererade produkten (Williamson, 1971).

En stor del av den forskning som har genomförts inom detta område har fokuserat på integration där företag har övertagit 100% ett angränsande företag eller aktivitet. Harrigan (1985) menar att vertikal integration inte nödvändigtvis endast innefattar full kontroll av en angränsande aktivitet. Företagen kan således alternera kontrollen och den vertikala

integrationen efter sina specifika behov. Detta diskuterades även av Hayes and Abernathy (1980) som fann att en vertikal integration kan bygga på vertikala relationer och fördelar mellan olika företag.

2.2 Horisontell integration

Utöver att företag har möjlighet att integrera sig vertikalt har de också möjligheten att integrera på marknader som ligger horisontellt inom företagets värdekedja. Denna typ av integration grundar sig i att företagen önskar öka sin marknadsandel (Kudelko et al., 2015). Detta stöds av Harte & O'Connell (2007) som menar att denna typ av integration är viktig för att rationalisera företag och skapa en fördelaktig ekonomisk struktur som leder till stordriftsfördelar i företaget. Inom en lantbrukskontext har horisontell integration beskrivits som att ett företag övertar kontrollen över ett annat företag som producerar liknande varor på samma nivå inom värdekedjan (Rehber, 1998). Genom att öka företagets kapacitet kan de sprida sina fasta kostnader. Detta leder till att företaget kan minska den genomsnittliga kostnaden för sina produkter och således bli mer konkurrenskraftiga (Harte & O'Connell, 2007).

Olika forskare menar att en horisontell integration kan genomföras på olika vis. Harte & O'Connell (2007) menar att ett vanligt sätt att göra detta på är att konsolidera ett annat företag. Detta leder till att marknaden består av färre, men samtidigt större företag. Kudelko et al. (2015) nämner också detta som en möjlighet. De menar också att det är möjligt för företaget att utöka sin befintliga verksamhet genom företagets nuvarande processer och vetskaper om branschen. Samtidigt talar de också om att detta kan genomföras genom att kontraktera en entreprenör. Horisontell integration kan också uppstå om två konkurrenter väljer att arbeta tillsammans på grund av ekonomiska intressen (Dietzenbacher *et al.*, 2000)

Kudelko et al. (2015) menar att befintliga organisationer på marknaden kan identifieras och ses som mål för en möjlig horisontell integration. Dessa "mål" har beskrivits av Krzyzanowski (1993) som organisation eller aktivitet som önskas integreras inom företaget på lång eller kort sikt. Gemensamt för dessa mål är att de antingen har resurser, marknadseffektivitet eller kompetens som med fördel integreras i det befintliga företaget (Kudelko et al., 2015).

En annan form av horisontell integration som beskrivs av forskare är joint ventures (Dietzenbacher *et al.*, 2000). Detta är ett verktyg som företagare kan utnyttja istället för att kontraktera entreprenörer, köpa tillgångar eller att handla varor på en öppen marknad. Genom ett joint venture kan två eller flera företag gemensamt utnyttja varandras resurser för att säkra tillgången på olika varor. Detta motiveras framförallt av transaktionskostnader, företagets strategi och organisatoriskt lärande (Kogut, 1988). Inom lantbrukets kontext har detta också kallats för ett strategiskt partnerskap (Lahiff *et al.*, 2012). Hennart (1988) beskriver fyra olika mål som kan uppnås med ett sådant partnerskap. På inhemska marknader menar forskaren att detta kan leda till stordriftsfördelar som leder till minskad risk, övervinna hinder på nya marknader och en ökad pool av komplimenterande kunskaper.

2.3 Tillväxthinder

För att beskriva tillväxthinder är det viktigt att definiera vad tillväxt är, hur det kan mätas och vilka parametrar som kan påverka dess förekomst. Ett företags tillväxt kan mätas på många olika sätt och påverkas av många olika faktorer, vilket gör begreppet komplext. Enligt Penrose (1959) menas en tillväxt inom företag en ökning inom omsättning, storlek, export

eller produktionseffektivitet. Davidsson et al. (2001) menar att tillväxt också kan syfta till en ökning av företagets tillgångar och antalet anställda. En definition av tillväxt kan således ses som att någon av dessa parametrar har ökat. För att företaget ska uppnå tillväxt kan detta genomföras på ett organiskt sätt eller via uppköp av andra firmor (Davidsson et al., 2001; Delmar et al., 2003).

Då det finns många sätt att se på tillväxt finns det också många sätt att mäta detta på. Delmar et al. (2003) menar att tillväxt går att mäta i absoluta tal och i procentuell tillväxt. Detta medför ofta att små firmor visar en hög procentuell tillväxt samtidigt som stora företag ofta uppvisar en hög tillväxt in absoluta tal.

Eftersom tillväxt är ett väldigt brett begrepp som påverkas av olika kontexter är också hinder kopplade till tillväxt ett begrepp med breda definitioner (Delmar et al., 2001). Penrose (1959) menar att när tillväxt sker uppkommer förändringar i företaget. Dessa förändringar kan leda till problem som företagen behöver övervinna. Det finns många olika hinder för tillväxt, men för att klassas som ett tillväxthinder menar Harley & Hutton (1989) att hindret måste vara av en karaktär där företaget har en möjlighet att övervinna det. Vissa hinder som företagen kan stöta på minskar i dignitet utefter tillväxtprocessen, andra hinder kan ses som konstanta för företagen, medan några ökar med tillväxten (Delmar et al., 2001). Genom att det finns en stor bredd av möjliga tillväxthinder för företag menar forskarna att det är viktigt att begreppet definieras så att alla hinder inte faller inom ramarna för tillväxthinder (Harley & Hutton, 1989).

För att kunna förenkla den komplexa situation som företag i tillväxt möter gjorde Barth (2001) en analysmodell för tillväxthinder. I denna modell nämner forskaren fyra olika kategorier av möjliga hinder som företag kan möta i sin tillväxt. Dessa kategorier är: interna-, externa-, materiella- och immateriella hinder. Genom att kombinera dessa kan en generalisering av möjliga tillväxthinder genomföras.

Interna materiella tillväxthinder härrör från ledningen och företagets resurser (Barth, 2001). Hinder som härrör ifrån ledningen visar sig oftast då företaget saknar rutiner för att skapa en tydlig uppfattning av marknaden och behovet av utvecklad teknologi och kompetens. Den enskilda personens kompetens ses som något immateriellt. När kunskapen delas mellan de anställda ses det dock som något materiellt. Konkurrensen om kompetent arbetskraft mellan företag på samma marknad kategoriseras också som internt materiella hinder (Edenbrandt, 2012). Hofer & Schendel (1978) beskriver resurser inom företag som finansiella, teknologiska, fysiska och humana bland annat. Forskarna menar att företagen är beroende av en effektiv kombination av dessa parametrar för att lyckas skapa tillväxt. Enligt Barth (2001) kan tillväxthinder härröras till resurser och ledning ur ett resursbaserat perspektiv.

Barth (2001) menar att de interna immateriella tillväxthinder som ett företag kan möta, likt de interna materiella, grundar sig i ledning och resurser. Dessa hinder uppkommer då ledningen saknar en den specifika kompetens som företagets förutsättningar kräver för att uppnå tillväxt. Det kan också visa sig genom att ledningens kompetens inte följer den strategi som företaget har. Barth (2004) menar att ledningen eller en företagares inställning har stor påverkan på hur tillväxten i ett företag visar sig eller hur den inte visar sig.

De externa materiella hinder som ett företag kan möta ligger på en institutionell nivå där lagar och regler dikterar villkoren för organisationer (Barth, 2001). Dessa kan visa sig i form av skatter och regler som förhindrar företagets tillväxt. Externt kapital tillhör också denna kategori då bristen på det kan leda till finansiella tillväxthinder.

Den sista kategorin i Barth's (2001) analysmodell av tillväxthinder i företag grundar sig i kulturella värderingar hos befolkningen och potentiellt anställningsbara personer. Generellt sett går det se att människor söker sig till säkra anställningar, vilket kan skapa en situation där företagens pool av anställningsbara medarbetare leder till tillväxthinder.

2.4 Inträdesbarriärer

När företag ska göra ett inträde på en ny marknad kan dessa, likt vid tillväxt, stöta på hinder som försvårar inträdet. Dessa hinder kallas för inträdesbarriärer och har av Ferguson (1974) beskrivits som olika faktorer som gör att ett inträde inte är lönsamt. Harrigan (1981) menade att vissa hinder är strukturella för varje marknad och således är generella för de företag som verkar inom dem. För att förenkla begreppet och skapa en generell förståelse för det skapade Porter (1979) en modell med sex olika karaktärer av inträdesbarriärer. Dessa typer av inträdesbarriärer definieras som stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kapitalbehov, en ofördelaktig kostnadsstruktur oberoende av företagets storlek, tillgång till distribution, och politik. Många av dessa hinder är kopplade till varandra och kan därför överlappa och bygga på varandra.

Hinder kopplade till stordriftsfördelar visar sig i de företag som väljer att inta en ny marknad måste klara av att gå in på marknaden i tillräckligt stor skala för att inte tappa ekonomiska konkurrensfördelar (Scherer, 1973; Porter, 1979). Att inträda på en marknad kan leda till pressade priser från konkurrenter som medför att verksamheten måste vara tillräckligt stor, annars måste företaget vara beredd på att göra en förlust fram till att verksamheten är fullt produktiv (Harrigan, 1981).

Ett annat hinder för att träda in på en ny marknad är produktdiversifiering (Porter, 1979). Detta är viktigt då produkterna är likvärdiga och kräver att en viss produkt har en identitet. Ofta är detta väldigt kostsamt då det krävs stort kapital för att marknadsföra produkten och på så sätt bygga en kundlojalitet.

Porter (1979) nämner också kapital som ett stort hinder för företag som vill inta en ny marknad. Forskaren menar att kapitalet är viktigt för att kunna täcka fasta kostnader såsom inventarier och byggnader, men också för att kunna täcka förluster i uppstartsfasen. Detta är framförallt tydligt inom en marknad med höga teknologiska krav på maskiner och utrustning som kräver högt kapital som investering (Harrigan, 1981).

Olika företag har olika fördelar och nackdelar i sin kostnadsstruktur oberoende av företagets storlek. Oavsett om ett företag som intar en ny marknad går in med stordriftsfördelar kan befintliga företag på marknaden besitta ovärderlig kunskap eller ha tillgång till råvaror som ett nytt företag inte kan (Porter, 1979).

Porter (1979) menar att ett företags tillgång till distributionskanaler till sin vara är en stor inträdesbarriär. Detta är ett krav för att nå ut till sina kunder och kan leda till att företaget behöver skapa egna vägar för distribution.

Den politik som förs har stor inverkan på ett företags möjligheter att ett inträde på en ny marknad (Porter, 1979). Genom de lagar och regler som omgärdar ett företag och en marknad kan direkta barriärer som licenser och tillstånd vara vanliga. Andra indirekta barriärer som politiken kan skapa är krav på minskade utsläpp eller säkerhetskrav.

2.5 Teoretisk syntes

Genom att dra nytta av existerande teorier som behandlar små företags tillväxt och se på dem ur en kontext där företag lyckats förflytta sig i värdekedjan kommer en diskussion och analys leda till en förståelse för hur dessa företag lyckats ta del av fördelarna av en sådan förflyttning. Till grund för denna förståelse ligger teorier om vertikal och horisontell integration. Dessa teorier bidrar till att skapa en förståelse för hur företagen förflyttar sig i värdekedjan. De bidrar också till förståelse för vilka av företagens förändringar i aktiviteter som kan ses som en förflyttning. Då företagen förflyttar sig i värdekedjan går det se att de inte bara har en tillväxt i företagen, utan att de också möter nya marknader (Sabat, 2002). Därför kommer begreppen inträdesbarriärer och tillväxthinder sammanflätas för att för att skapa en förståelse för olika hinder som ett potatisproducerande företag kan möta vid en förflyttning i värdekedjan.

I denna studie kommer författarna att se vertikal integration som en förändring av ett företags aktiviteter som leder till ett inträde i ett angränsande steg i matpotatisens värdekedja. Som Harrigan (1985) påtalade kan denna typ av förflyttning ske både framåt och bakåt i värdekedjan. Författarna till denna studie tolkar en förflyttning framåt som en aktivitet som förflyttar företaget närmare konsumenter och således ökar dess kontroll över varans distribution (John & Weitz, 1988). I motsats till detta tolkas en förflyttning bakåt som en aktivitet som närmar sig produktens råvarumaterial eller produktionen av varan (Lin *et al.*, 2014). Till skillnad från vertikal integration tolkas en horisontell integration som att företaget ökar sin marknadsandel i en specifik del av värdekedjan som företaget är verksam inom (Kudelko *et al.*, 2015). Författarna av denna studie tolkar dessa teorier som att de är kompatibla att kombinera för organisationer inom en värdekedja. Företagen kan således välja att förflytta sig vertikalt inom värdekedjan samtidigt som de ökar sina marknadsandelar inom sina befintliga aktiviteter. Således kan det finnas en dynamik mellan dessa som kan öka förståelsen för vilka förflyttningar som potatisproducerande företag väljer att genomföra.

Gemensamt för dessa teorier är att företagare har många olika möjligheter att genomföra integrationsstrategier. Forskare som diskuterat dessa typer av förflyttning menar att det är genomförbart genom att konsolidera andra företag vars operativa verksamhet överensstämmer med den aktivitet företaget vill överta. Detta medför full kontroll över aktiviteten och ses således av författarna till denna studie som den tydligaste förflyttningen inom en värdekedja. Däremot talar forskare dessutom om förflyttningar som är mer diffusa och svåra att definiera. Gällande vertikal integration talar Harrigan (1985) om att full kontroll över en aktivitet inte är ett krav för att inbegripas inom gällande teorier. Detta gör även forskare gällande horisontell integration där de diskuterar olika möjligheter som frångår full kontroll över olika aktiviteter (Hennart, 1988; Dietzenbacher *et al.*, 2000). Således tolkar författarna av denna studie båda dessa typer av förflyttningar som genomförbara genom olika lösningar som inte nödvändigtvis innefattar full kontroll av aktiviteterna och dess varaktighet.

Som tidigare nämnt ämnar författarna av denna studie att sammanfläta begreppen tillväxthinder och inträdesbarriärer. Detta anses möjligt då det finns flera likheter mellan dessa teorier. Genom att kombinera teorierna hoppas författarna kunna skapa en bredare förståelse för vilka hinder ett potatisproducerande företag kan möta vid olika typer av förflyttningar i matpotatisens värdekedja. Detta motiveras samtidigt av det faktum att det finns vertikala och horisontella marknader inom en värdekedja (Saabat, 2002). Då företagen har möjlighet att förflytta sig mellan dessa kan företaget uppleva tillväxt samtidigt som de intar en ny marknad. Författarna anser därför att en analys som endast utgår från den ena av teorierna inte har möjlighet att förklara alla hinder som företagen kan uppleva.

3 Metod

I detta kapitel kommer studiens forskningsmetod att redovisas, den omfattas av forskningsdesignen, de olika aspekterna kring empiriinsamling och analys av data. Detta följs av en genomgång av de olika kvalitetskriterierna som är relevanta för studien, de etiska reflektionerna samt en kritisk reflektion.

3.1 Forskningsdesign

Bryman och Bell (2015) beskriver forskningsdesign som ett ramverk för insamling och analys av empiriskt material. Denna studien ämnar finna svar på vilka förflyttningar inom värdekedjan som matpotatisproducenter kan genomföra samt vilka hinder som kan kopplas till detta. Studien kommer att utgå från en kvalitativ metod med en induktiv ansats för att uppnå studiens syfte.

En fördel med kvalitativa studier är att de kan ge en djupgående förståelse för det berörda ämnet vilket är av stor vikt vid den teorigenerering som studier av denna karaktär ofta strävar efter (Bryman & Bell, 2015). Vid kvantitativa studier är istället hypotesprövning ofta en central del av forskningen (ibid). Vidare så menar Bryman och Bell (2015) att en kvalitativ studie möjliggör en närhet till respondenterna och en djupgående kontextuell förståelse. Kritik som riktas mot detta är att närheten till intervjuobjekten kan ha en negativ inverkan på objektiviteten i studien (ibid).

Denna studie utgår huvudsakligen från en induktiv ansats men med vissa deduktiva särdrag. Bryman och Bell (2015) beskriver att en induktiv ansats innebär att studien grundar sig i att det empiriska materialet genererar teori medan en deduktiv ansats bygger på att detta samband är omvänt (ibid). Vid kvalitativa studier används i regel den teorigenererande induktiva ansatsen och vid kvantitativa studier den teoriprovande deduktiva ansatsen (ibid). Valet av induktiv ansats betyder dock inte att studiens empiriska material kommer att kunna ge underlag till en teoriformulering (ibid). Den induktiva processen i denna studie har grundat sig i en insamling av empiriskt material för att därefter kategorisera detta utifrån en etnografisk innehållsanalys för att kunna identifiera relevanta teorier till analysen (ibid). Det deduktiva särdraget kommer från att en teoretisk grund delvis producerats i samband med framtagandet av intervjuguiden vilket återspeglas i dess huvudteman (ibid).

Som tidigare nämnts är huvudkritiken mot detta upplägg att det inte kan garantera att det empiriska materialet kommer att kunna ge grund till teoriformulering samt att närheten till respondenterna kan riskera objektiviteten (ibid). Trots detta bedöms denna utformning som den lämpligaste för studien på grund av de möjligheter som det öppnar för i form av kontextuell förståelse och möjligheten att tolka sammanhanget.

3.2 Litteraturgenomgång

Vid en litteraturgenomgång granskas vilken litteratur som redan finns inom ett forskningsområde (Bryman & Bell, 2013). Detta görs för att undvika att studien fokuserar på något som redan granskats genomgående och alternativt även för att få en översikt om vad som skulle kunna vara intressant att forska vidare på efter att studien är genomförd (ibid). Litteraturgenomgången kan även ge forskarna en förståelse för vilka teorier och begrepp som kan vara relevanta i studien samt vilka forskningsmetoder och strategier som tidigare har använts inom detta område (ibid). Bryman och Bell (2013) beskriver att detta gör att

litteraturgenomgången har en viktig funktion i studier då den kan styrka att de valda forskningsfrågorna är relevanta och därmed berättiga genomförandet av studien. Litteraturgenomgången syftar även till att ge klarhet i vilken utformningen forskningsdesignen bör ha för att optimera insamlingen och analysen av det empiriska materialet (ibid).

Litteraturen som har använts i denna studie har samlats in från flertalet olika kanaler för informationsanskaffning. Detta har gjorts för att få en så bred empirisk grund som möjligt med syftet att få en djupgående förståelse för ämnet och en förbättrad möjlighet att besvara forskningsfrågorna. Litteraturen som används i studien har till stor del hämtats från SLU:s söktjänster Epsilon och Primo som innehåller ett brett sortiment av artiklar och avhandlingar. Studien har även hämtat material från sökmotorn Google scholar och SLU:s bibliotek. De sökord som har använts vid framtagandet av den litterära grunden i studien är: Value-chain, Värdekedja, Potatis, Hinder, Förflyttningar, Movements, Tillväxthinder. Dessa informationskällor har bidragit till en ökad förståelse för forskningsområdet samt givit studien material till de metoder och teorier som har använts.

3.3 Fallstudie

Studien är utformad som en jämförande fallstudie med tre stycken svenska matpotatisproducenter i Sverige. Fördelen med en fallstudie är att det ger en djupgående förståelse för intervjuobjekten vilket tillsammans med en bred empirisk grund underlättar tolkningen av sammanhanget (Merriam, 1994). Fallstudier associeras ofta med kvalitativ forskning och strävar efter att få en kontextuell förståelse för en organisation, process eller fenomen (Bryman & Bell, 2015).

Denna fallstudie använder en komparativ design vilket innebär att studien använder likartade metoder på olika fall med en avsikt att jämföra dessa (Bryman & Bell, 2011). Att jämföra de olika fallen sker för att kunna bilda sig en djupare förståelse för en social företeelse (ibid). Denna sortens design kan tillämpas på både kvantitativa och kvalitativa studier med vissa variationer i upplägget (ibid). Den formen av komparativ design som har använts är multipel fallstudie vilket är en design som kan som kan användas vid kvalitativa studier (ibid). Denna sortens studie kallas även flerfallsstudie och jämför flera organisationer eller individer (ibid). Fördelen med detta upplägg är att det kan främja teoriutveckling då studien kan applicera teorin på flera olika organisationer och få en starkare grund att utgå från (ibid).

Kritik som ibland lyfts mot fallstudier med endast ett fall är att de inte kan bidra till forskningen då det inte går att generalisera resultaten (Flyvbjerg, 2006). Detta är ett vanligt missförstånd kring fallstudier som kan inneha en central roll i att föra forskningen inom ett område framåt genom att verka som ett alternativ eller supplement till andra forskningsmetoder (ibid). Genom att använda den komparativ designen flerfallsstudie som enligt Bryman och Bell (2013) möjliggör en bredare empiriska grund och möjligheten till jämförelse ämnar denna studie föra forskningen inom det berörda området framåt.

3.3.1 Urval

Bryman och Bell (2013) beskriver att urvalsmetoderna kan delas upp i två huvudgrenar, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval innebär att urvalet sker utifrån en slumpmässig process där målet är att få ett representativt urval som möjliggör en generalisering av studiens resultat. Icke-sannolikhetsurval sker utifrån en process där delar av en population kan premieras i urvalet vilket i regel gör generalisering olämpligt (ibid). I denna

studie har ett målstyrt urval använts vilket är en form av icke-sannolikhetsurval. Anledningen till detta är att målet med studien är att besvara forskningsfrågorna genom att använda relevanta intervjuobjekt snarare än att uppnå generaliserbarhet. Bryman och Bell (2013) beskriver denna sorts urval som strategiskt lämplig för att finna intervjuobjekt som är av relevanta för att kunna besvara en studies forskningsfrågor.

Valet av företag som skulle delta i denna studie skedde utifrån att de skulle ha en kommersiell matpotatisproduktion där någon form av förändringsarbete har skett under ägarens verksamma år. Tre företag som stämmer in på den beskrivningen kommer att eftersökas i de sju länen som står för den största delen av matpotatisproduktionen i Sverige. Enligt SCB (2019) statistik producerades 91 % av svensk matpotatis inom länen Halland, Skåne, Västra Götaland och Östergötland, Örebro, Gotland och Dalarna under 2019. På grund av detta kommer studien att rikta sig mot företag i dessa regioner. Anledningen till att antalet fallföretag begränsats till tre företag är en begränsad tidsplan som innebär att en avgränsning behövde sättas. Eisenhardt (1989) anser att ett spann på fyra till tio respondenter i regel räcker för att samla en tillfredsställande mängd empiriskt material. Författarna av denna studien hade ursprungligen målsättningen att intervjua fallföretag inom spannet som Eisenhardt (1989) nämner men efter att tre företag intervjuats bedömdes studien ha en tillfredsställande mängd empiri.

3.3.2 Intervjuer

Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med tre olika företag där intervjuerna utgår från en intervjuguide. Bryman och Bell (2017) beskriver att en intervjuguide innehåller olika teman som ligger till grund för intervjuerna. Detta upplägg ger forskaren en flexibilitet och möjliggör att intervjuobjekten kan ge utvecklande och djupgående resonemang när de svarar på frågorna (ibid). Upplägget beskrivs som särskilt fördelaktigt ifall forskaren inför intervjuerna har en tydlig bild av vilka områden och teman som är relevanta för studien samt vilka frågeställningar som behöver besvaras (ibid). I flerfallstudier är det särskilt nödvändigt med en viss grad av struktur i intervjuerna då det kan bidra till en högre jämförbarhet mellan fallföretagen vilket underlättar för forskarna (ibid). Då semistrukturerade intervjuer enligt Bryman och Bell (2013) möjliggör djupgående svar från respondenterna samtidigt som det finns en viss grad av struktur så förföll sig detta upplägg som lämpligt för en flerfallsstudie.

I denna studie kontaktades först intervjuobjekten genom telefonsamtal för att stämna av att de var relevanta företag för studien samt att de var villiga att delta. För att kunna avgöra detta fick respondenterna en översiktlig genomgång av studiens innehåll och syfte samt fick de själva ge en beskrivning av företagets produktion och historia. Detta följdes senare upp av de semistrukturerade intervjuerna som genomfördes över telefon. Vogl (2013) beskriver att visuella intervjuer ofta ses som ett bättre alternativt än telefonintervjuer vid kvalitativa studier då det senare alternativet kan innebära en minskad närhet till respondenterna. Avsaknaden av visuell kontakt under intervjun innebär även att forskarna inte har möjlighet att tolka respondentens kroppsspråk och detektera olika intryck kring frågorna som exempelvis förvirring (Bryman & Bell, 2013). En fördel med telefonintervjuer är att distansen gör det svårare för respondenten att uppfatta personliga egenskaper hos intervjuaren (ibid). Detta reducerar risken för att respondenterna anpassar sina svar utifrån vad de tror att intervjuaren är ute efter (ibid). En annan fördel som telefonintervjuer som Vogl (2013) lyfter fram är att de är tidseffektiva. I denna studie bedömdes fördelarna med telefonintervju överväga de eventuella nackdelarna som har nämnts.

3.4 Analys av data

Intervjumaterialet kommer att analyseras genom en kvalitativ innehållsanalys då den analysmetoden är lämplig för att analysera material från specifika kontexter (Krippendorff, 1989). Denna sortens analys tillåter forskare att få en omfattande översyn av problemen och möjliggör både beskrivande och tolkande analys (ibid). Bryman och Bell (2013) beskriver att en kvalitativ innehållsanalys strävar efter att kategorisera det empiriska materialet i olika teman som producerats i förväg. Den sortens kvalitativ innehållsanalys som kommer att tillämpas är etnografisk innehållsanalys då den tillåter att de teman som använts initialt kan utvecklas under studiens gång (Bryman & Bell, 2013). Detta valet gjordes för att möjliggöra justeringar av de initiala teman som producerats (ibid).

Miles och Huberman (1994) beskriver att empiriinsamling och analys i en kvalitativ innehållsanalys är aktiviteter som ofta sker parallellt mer varandra. Detta upplägget har gjort att forskarna i denna studie efterhand utvecklat en medvetenhet kring vilka delar av det empiriska materialet som är särskilt relevanta för forskningsfrågorna och därmed kunnat fokusera mer djupgående på dessa delar. I analysen av det empiriska materialet har olika teman använts vid kodningen. Användningen av teman är det vanligaste upplägget vid kodningen av en kvalitativ innehållsanalys (Minichiello et al., 1990). Efter kategoriseringen har relevanta teorier kunnat identifieras och komplettera den teoretiska grund som producerades i samband med framtagandet av intervjuguiden. De kategorier som uppstod var hinder och förändringsarbete som sedan kopplades till teorier kring tillväxthinder, inträdesbarriärer, horisontell integration och vertikal integration.

Denna studie kommer att nyttja inspelning för att kunna gå tillbaka och lyssna igenom intervjuerna för att få en mer grundlig bild av resonemangen kring svaren. Detta kommer förhoppningsvis att förbättra forskarnas förståelse för vad intervjuobjekten menar och ge dem möjligheterna att upptäcka skillnader och likheter mellan svaren och kunna dra slutsatser utifrån det.

3.5 Kvalitetskriterier

Inom forskning används olika kvalitetskriterier beroende på om studien är av en kvalitativ eller kvantitativ karaktär. Denna studie har utgått från kvalitetskriterierna äkthet och trovärdighet som lyfts fram i Guba och Lincoln (1994). Detta är kriterier som är lämpliga att applicera på studier av kvalitativ karaktär (ibid). Vid kvantitativa studier premieras istället kvalitetskriterierna reliabilitet och validitet (Bryman & Bell, 2015).

Kvalitetskriteriet äkthet omfattar att en studie ger en *rättvis bild* samt att den uppfyller en *katalytisk, pedagogisk, taktisk* och *ontologisk autenticitet* (Bryman & Bell, 2015). *Rättvis bild* syftar till att studiens val av intervjuobjekt är ändamålsenliga samt att svaren reflekteras i studien (ibid). Respondentvalidering kan nyttjas för att säkerställa detta kvalitetskriterium men även *tillförlitligheten* i studien (ibid). *Katalytisk autenticitet* innebär att deltagarna i studien kan genomföra förändringsåtgärder till följd av deras medverkan (ibid). *Pedagogisk autenticitet* uppnås genom att intervjuobjekten har fått en ökad förståelse för hur andra personer i en liknande kontext upplever den (ibid). *Taktisk autenticitet* inriktar sig på ifall respondenterna genom studien kunnat förbättra sina möjligheter att möta problemen som beskrivs i studien (ibid). *Ontologisk autenticitet* innebär att respondenterna fått en djupare insikt i den sociala kontext som de verkar i (ibid).

Trovärdighet som är det andra kvalitetskriteriet inom kvalitativ forskning innehåller delarna *pålitlighet*, *konfirmering*, *tillförlitlighet* och *överförbarhet* (Bryman & Bell, 2015). *Pålitlighet* syftar till att det finns en tydlig redogörelse och transparens kring de olika stegen i studien (ibid). Detta ställer krav på att forskarna genomgående reflekterar över att de återger de relevanta delarna av forskningsprocessen (ibid). *Konfirmering* i studien uppnås genom att forskarna varit objektiva i sitt arbete och undvikit att låta sina egna värderingar och intressen påverka processen (ibid). *Tillförlitlighet* innebär att studien har använt empiriskt material som speglar den sociala verkligheten som studien berör (ibid). Att forskarna beskrivit och tolkat detta korrekt kan säkerställas genom en respondentvalidering där respondenterna konfirmerar om så är fallet (ibid). Slutligen så innebär *överförbarhet* att studiens resultat är tillämpbara i en annan kontext detta uppnås genom att en studie ger detaljerade beskrivningar så att andra forskare kan avgöra om studiens resultat är tillämpbara i en situation eller kontext (ibid).

För att uppnå delkriterierna *rättvis bild* och *tillförlitlighet* har studien använt sig av en respondentvalidering. Där fick respondenterna kontrollera att det insamlade materialet från intervjuerna speglade deras verklighet och att forskarna inte gjort några misstolkningar. För att uppfylla delkriterierna *pålitlighet* och *överförbarhet* har forskarna strävat efter att detaljerat återge de olika stegen i studien. Forskarna har strävat efter att uppnå *konfirmering* genom att genomgående reflektera över att objektivitet bibehålls vid de olika stegen av forskningsprocessen.

3.6 Etiska ställningstaganden

Studien har genomgående utgått från fyra etiska aspekter som behandlas i Kvale och Brinkmann (2009). Dessa aspekter är *forskarens roll*, *informerat samtycke*, *konfidentialitet* och *konsekvenser* (ibid).

Aspekten *forskarens roll* i ett etiskt avseende kopplas till dennes integritet samt att forskaren håller en viss distans till respondenterna (Kvale & Brinkmann, 2009). I studien har detta strävats att uppnås genom kritisk granskning och reflektion av materialet samt att respondenterna fått validera det insamlade materialet. Den andra aspekten, *informerat samtycke* har använts genom att intervjuobjekten blivit informerade om studiens upplägg och syfte så att de kunnat ta ett informerat beslut kring att medverka (Kvale & Brinkmann, 2009). *Konfidentialitet* har tillämpats genom att inte delge något material som fallföretagen anser vara av känslig karaktär samt att inspelningarna av intervjuerna kommer att tas bort efter studiens genomförande. Den fjärde aspekten *konsekvenser* hanterades genom att alla deltagarna fick ta del av det transkriberade intervjumaterialet från deras enskilda intervjuer och återkoppla ifall något potentiellt kunde medföra negativa effekter för dem. Ifall detta hade uppstått skulle en bedömning genomförts ifall det skulle vara möjligt att korrigera detta eller om respondenten skulle behöva bli anonym. För att säkerställa att alla inblandade parter varit införstådda med vilken information som kommer att användas i studien och vilka villkor som gäller har GDPR-blanketter använts. Blanketten som använts i denna studie finns bifogad som bilaga 1.

3.7 Kritisk reflektion

Studiens kvalitativa metod medför fördelar som en närhet till respondenterna vilket kan bidra till en djupgående kontextuell förståelse för det berörda ämnet (Bryman & Bell, 2015). Men detta innebär också att forskarna genomgående måste reflektera kring att studiens objektivitet bibehålls (ibid). Reflexivitet syftar till att forskarna är medveten om deras egen potentiella påverkan på studien (ibid). Reflexivitet har tillämpats genom att reflektera över de

konsekvenserna som de olika momenten i studien innebär. Detta omfattar att väga betydelsen av olika val vid metodutformningen och ens egna värderingars potentiella inverknings på studien (Bryman & Bell, 2015). En annan aspekt av reflexivitet är att forskarna både under genomförandet och efter studien är öppna för att deras egen bakgrund och kontext ur ett kulturellt, politiskt och socialt perspektiv kan ha en inverkan på studien (ibid). Genomgående under studiens genomförande har forskarna reflekterat över hur olika val och egna värderingar kan komma att påverka studien.

Svårigheten med att uppnå replikerbarhet är något som kvalitativa studier ofta kritiserar för (Bryman & Bell, 2015). Detta är ett kriterium som Yin (1984) anser vara särskilt lämpligt vid fallstudier. Det finns dock flera svårigheter kring att uppfylla detta kriterium då det kräver mycket detaljerade beskrivningar av metodiken som ligger till grund för resultaten (Bryman & Bell, 2015). Att forskaren har en central del både vid insamlingen och tolkningen av det empiriska materialet försvårar en replikation då mindre betingelser kan komma att avvika (ibid). I denna studie har en tydlighet i de olika faserna av forskningsprocessen eftersträvas genom att använda detaljerade beskrivningar. Detta har gjorts för att underlätta för andra att kunna följa forskningsprocessen. I denna studie valdes ett kvalitativt fallstudieupplägg då fördelarna med en djupgående förståelse och en bred empirisk grund bedömdes större än de potentiella riskerna.

4 Empiriskt material

I kommande kapitel presenteras studiens empiriska material. Det empiriska materialet är baserat på intervjuer med tre olika respondenter.

4.1 Fallföretag 1

Jacob Eriksson driver ett lantbruksföretag i trakterna kring Skänninge. I nuläget brukar företaget cirka 230 hektar där 45-50 hektar består av matpotatis och på den resterande arealen bedrivs spannmålsproduktion. Jacob arrenderar 170 av hektar av sin far samt 50 hektar från grannar. Han äger ett potatislager och arrenderar till ytterligare ett i samband med ett av markarrendena. I företaget arbetar Jacob Eriksson tillsammans med sin far året om och under arbetstoppar rekryteras extra personal.

Sedan Jakob tog över driften 2016 så har ett flertal förändringar tagit plats. Potatisproduktionen har utökats från ca 15 hektar till 45 hektar. De har även byggt ett nytt potatislager med kylning hemma på gården som är anpassat efter den arealen som finns inom familjen. Det nya lagret medförde en ökad kvalitet på potatisen vilket inneburit ökade intäkter. De har också arrenderat till både mark och ett potatislager för att hantera potatisen från de arrenderade markerna. Mer precist så tog Jacob över potatisproduktionen och lagringen på en granngård genom att hoppa in i deras växtföljd samt arrenderar han endast marken hos en annan granngård. Den ökade odlingsarealen har möjliggjort både en utökning av potatisproduktionen och en övergång från fyraårig till femårig växtföljd. I och med utökningen av arealen så har de fått investerat väldigt mycket i maskiner för att få kapacitet till att driva en större odling. Jacob konstaterar att byggnationen av lagret, utökningen av arealen och investeringarna i maskiner gjort att produktionsökningen blivit kostsam. Vidare så berättar han att det även kan finnas mindre kostsamma produktionsåtgärder rörande växtskydds strategier som också kan påverka det ekonomiska utfallet.

Investeringen i packeriet skedde under 2020, bakgrunden till köpet var att de sökte investeringsmöjligheter för att kunna utveckla företaget när packeriet kom ut till försäljning. De ansåg att en ytterligare areal ökning inte skulle resultera i förbättrade marginaler på grund av prispressen på mark i närområdet. De resonerade istället att en förflyttning i värdekedjan potentiellt skulle kunna innebära ökad kontroll och förbättrad prisbild. Detta innebar dock flera utmaningar för företaget då de redan var begränsade tids och resursmässigt och även kunskapsmässigt gällande denna delen av värdekedjan. Men köpet genomfördes då två andra aktörer med erfarenhet från en liknande verksamhet anslöt sig till investeringen. Då köpet nyligen genomfördes finns det fortfarande flera utmaningar att hantera kring upplägget såsom att rekrytera personal och bygga upp en kundgrupp. Då årliga avtal om kvoter inte förekommer i någon större omfattning sker försäljningen till stor del sekund operativt. Detta innebär att det är av stor vikt att bygga upp goda relationer med både butiker, grossister och odlare för att få en hög avkastning. De bedömer dock att produktionsvolymen i packeriet kommer att minska inledningsvis då kapaciteten är mycket hög vilket innebär att ett stort nätverk av leverantörer och inköpare behöver etableras. Jacob beskriver att det är viktigt för företaget att de får upp produktionsvolymen då investeringen i packeriet varit kapitalkrävande. Det kan också uppkomma stora kostnader i uppstartsfasen som kan behöva täckas upp med hjälp av eget kapital samt med kapital från kreditgivare. Men när ett nätverk är uppbyggt bedömer de att det finns goda förutsättningarna att möta efterfrågan på marknaden då de kan paketera i stor skala och till ett brett sortiment. Jacob beskriver även att området som de verkar i är fördelaktigt då det finns bra förutsättningar för både produktion av potatis samt distribution till stora delar av landet.

4.2 Fallföretag 2

Lanna Potatis AB är beläget i trakterna kring Örebro och drivs av Nils-Åke Gustafsson. Produktionen består idag av en potatisodling på 35-40 hektar samt runt 100 hektar utsädesodling av spannmål. De har en egen lagringsanläggning med kylutrustning samt ett packeri där de sorterar, tvättar och polerar innan paketeringen. Företaget har 3 anställda året om och tar in lite extra personal under arbetstoppar, framförallt vid skörd.

När respondenten tog över potatisodlingen hade de 12-15 hektar. Efter övertagandet ökade de successivt och var som mest uppe i 50-60 hektar. De har nu minskat till 35-40 hektar men producerar ungefär samma volymer som tidigare då de nu har mer högvakastande sorter. Arealökningen har skett genom att företaget arrenderar mark från flera andra aktörer. I deras närområde finns det inte så många andra potatisodlare vilket underlättar åtkomsten av ny mark. Det kan ibland innebära en del transporter men de bedömer att bra mark är värd lite längre transportsträckor även om det kräver lastbilstransport.

När Gustafsson började driva företaget skedde lagringen i gamla byggnader och de använde sig av lådhantering. För att förbättra lagringen så byggde ett nytt välisolerat potatislager på 1200 kvadratmeter där ett löslager upplägg användes. Detta upplägg hade sina bekymmer så under 2019 valde de att sätta in kylutrustning och ändra om från löslager till lagring i 1000kg lådor. Detta gjorde att de fick en kontrollerad miljö i lagret med 3,7–3,8 °C året om vilket har resulterat i att kvaliteten på potatisen förbättrats. Den ökade kvaliteten på råvarorna är av stor vikt då kvalitetskraven ökar kontinuerligt där särskilt utseendet har blivit av stor vikt. Ombyggnationen från löslager till lådlager var kostsam men kvalitetsförbättringen som det inneburit bedöms överväga dessa kostnader.

När respondenten tog över företaget sorterade de potatisen men ingen paketering förekom. Sedan dess har de gått över till att även tvätta och polerar större delen av matpotatisen för att därefter paketerar den i 200 kilos oktabiner. Upplägget idag består av både en grovsortering för hand samt flera sorteringar med hjälp av en nätsortering för att få bort jord och potatis som är under 40 millimeter. Efter sorteringen tvättas, poleras och paketeras potatisen innan den säljs. Försäljningen går till största del till en stor grossist som hämtar potatisen i stora partier för att sedan distribuera vidare till butiker där den säljs i lösvikt.

Investeringarna i packeriet har skett i omgångar utifrån att behovet infunnit sig. Då investeringarna skett över en lång tidsperiod så anser respondenten inte att det har varit särskilt ekonomiskt kännbart. Men han menar på att om de idag skulle behöva göra om allting och gå till elektronisk sortering så skulle det bli väldigt höga kostnader. Det finns idag även mer effektiva sorteringsystem än det som Lanna Potatis AB använder i nuläget men dessa kräver större volymer av potatis.

Packeriet har inte gett dem någon ökad makt över priset men det har medfört andra fördelar som att det möjliggör arbete under en större del av året. Detta är viktigt då de konkurrerar om anställda med andra jordbruksföretag. Att finna bra arbetskraft har inte varit ett problem men Nils-Åke tror att det kan vara lite svårare vid avancerade jobb som kräver sakkunskap. Det faktum att packeriet inte möjliggjort någon utökad makt över priserna för dem beror enligt honom på att makten blivit väldigt centrerad till ett fåtal stora aktörer inom handeln vilket gör att köparen sätter priset.

Gustafsson anser att politiker och myndigheter har fått upp ögonen för Sveriges

självförsörjningsgrad och fått en lite bättre inställning mot jordbruk jämfört med för 15 år sen. Förändringar och lagar som påverkat deras produktion omfattar främst kemikalieanvändningen. Respondenten beskriver att många lantbruksföretag bävar lite för ett eventuellt glyfosatförbud, men för deras företag är det nya förbudet mot sprutmedelet Reglone betydligt värre. Detta beror till stor på att de odlar på mulljordar där det är större risk att blastkrossningen leder till grönfärgning av potatisen än på fastare jordar. För att möta problemet har de skaffat en ny sättare som de har modifierat. Förhoppningen är att det ska fungera bra och i och med att de kunnat sköta ombyggnationen själva har de kunnat hålla nere kostnader.

4.3 Fallföretag 3

Bjälboträdgård AB drivs av Bruno Bergmar. Produktionen består idag av 150 hektar spannmål och 200 hektar potatis som avkastar 10–12 000 ton potatis. Han köper och säljer även bevattningsutrustning och tillhandahåller en viss servicefunktion till kunder i närområdet. Huvudproduktionen är matpotatis där de förutom att odla även lagrar, sorterar, tvättar och paketerar. Packeriet omfattar en tvättanläggning, mekanisk storleksortering, optisk sortering och en paketeringsmaskin som möjliggör olika paketeringslösningar. Utöver matpotatis producerar de även en del utsädespotatis och industripotatis. I företaget arbetar cirka 20 antal anställda med olika kompetensområden. I nuläget har företaget tillgång till den kompetensen som krävs i produktionen men Bruno menar på att det är svårt att rekrytera medarbetare som har rätt kunskap och erfarenhet.

Försäljningen av matpotatis sker till ett par grossister där upplägget är att grossisterna antingen hämtar potatisen från lagret eller så sköter Bjälboträdgård AB transporten till butikerna åt dem. Transporten kan de erbjuda då de redan har en egen logistik med två lastbilar. Den potatis som levereras till butik avtalas med den ansvariga butikens grossist. Således gör företaget affären med grossisten och erbjuder transport av varan. Att de inte säljer direkt till butiker beror på att de redan har mycket att göra och det är lättare att ha att göra med ett fåtal aktörer än många mindre butiker samt att de inte har hela sortimentet som de efterfrågar året om. De har möjlighet att själva sätta pris till grossisterna men för höga prisnivåer kan leda till försäljningssvårigheter. Gällande transporter och distribution så anser han att Östergötland är ett fördelaktigt område då det är beläget relativt nära alla större samhällen i Sverige.

Utsädesproduktionen utgår från att de köper in utsäde från utlandet och förökar upp för att sedan sälja vidare utsädet till matpotatisproducenter i Sverige och marginellt även till utlandet. En nyckelaspekt i detta är att bygga upp bra relationer med sortägare för att få bra kontrakt för att marknadsföra och föröka upp deras sorter.

Utlandsförsäljningen består till stor del av industripotatis som exporteras till Finland men försäljning sker även till Norge åt packerier eller som industripotatis. Exporten till Norge sker fram till den 15 juli då de inför tullar för att värna den inhemska produktion som då kan täcka efterfrågan. De norska reglerna försvårar för svenska aktörer att ta sig in på marknaden men för de aktörer som likt Bjälboträdgård AB har etablerat en säljkanal innebär det mindre konkurrens och bättre förutsättningar till bra vinstmarginaler. Skulle hindren för export till Norge försvinna skulle det förenkla för fler svenska företag men det skulle öka konkurrensen för de företag som redan etablerat sig på marknaden. Detta vore problematiskt för Bjälboträdgård AB då det överlag är svårt och tidskrävande att hitta bra säljkanaler inom potatisbranschen då uppköpare premierar olika sorter, kvalité och egenskaper på potatisen. En annan problematik som har uppstått är att en del internationella utsädeskontakter fått in en

farlig skadegörare i sina områden vilket försvårar ett utbyte. Bristande regler kring kontroller av utsäde i Holland har bidragit till att skadegöraren sprider sig.

När han började driva gården med sin far odlade de cirka elva hektar potatis. Arealökningen har sedan skett genom tre olika markköp. Samt så jobbar han med drygt tio olika jordägare genom att gå in i deras växtföljd. Detta upplägg har blivit lättare ju större de blivit då det är fler som frågar om det på grund av det goda förfruktsvärdet som uppstår ur ett växtnärings och skadeväxthänseende. I och med den stora arealökningen från tolv hektar till 200 så har lagringskapaciteten även behövt växa i stor skala för att räcka till. Att bygga potatislager beskriver han som mycket kapitalintensivt men att det största problemet har varit att de tänkt för småskaligt inledningsvis vilket har lett till att ökningen skett i för små steg. Även att bygga packeri är något som kräver mycket kapital enligt Bruno, då det omfattar rätt högteknologiska moment. Men i detta finns även möjligheter att vara kreativ och finna effektiva lösningar på den interna logistiken vilket kan ge fördelar. Egen paketering kan ge bättre marginaler med ett bra upplägg. Något som han beskriver som negativt är att de genomgående skulle tagit större steg i sin expansion och att blyghet vid framtagandet av strategier kan leda till underinvesteringar och minskade stordriftsfördelar.

Gällande svenska myndigheter så anser Bruno att flertalet mindre saker kan ta energi men att det på det stora hela inte är så farligt, alla producenter får ju möta samma saker. Han berättar att han haft mycket kontakt med utsädesenheten på Jordbruksverket angående hantering av skadegörare och kontroller och att denna myndighet är mycket kompetent. Detta på grund av att de är kunniga, konstruktiva och har en förståelse för företagen. Att besiktningsmännen vid certifieringen av utsädesodlingar gör ett bra jobb är av stor vikt då reklamationer kan innebära både stora direkta kostnader och att anseendet tar stryk. Regelverket kring detta i Sverige är även något som han lyfter fram som ett föredöme. Att preparatet Reglone har förbjudits är något han tror kan vara rätt negativt men deras produktion är redo för den förändringen.

5 Analys, resultat och diskussion

I kommande avsnitt av studien analyseras och diskuteras lantbrukarnas olika förflyttningar i värdekedjan. Därefter genomförs en analys och diskussion gällande de hinder som lantbrukarna upplevt vid dessa typer av förflyttningar. Efter analys och diskussion gällande förflyttningar respektive hinder gör författarna en sammanställning av dessa.

5.1 Förflyttning fallföretag 1

En förflyttning som tydlig går att identifiera gällande det första fallföretaget är den ökade produktionen av matpotatis. Då företaget har ökat sin produktion från cirka 15 hektar per år till cirka 45 hektar per år har företaget genomgått en horisontell förflyttning inom matpotatisens värdekedja.

Respondenten vittnade om att viljan med denna förändring i produktionen var att öka sina marknadsandelar. Detta går i linje med Kudelko *et al.* (2015) definition av en horisontell förflyttning inom en värdekedja. Denna produktionsökning har kunnat genomföras genom att företagaren lyckats identifiera en potentiell organisation vars verksamhet kunnat inkorporeras i företagets befintliga verksamhet. Eftersom denna verksamhet ligger i en geografiskt fördelaktig plats samt har förutsättningar för att odla kvalitativ potatis ansågs denna organisation vara lämplig. Enligt Krzyzanowski (1993) teori om målorganisationer har respondenten således identifierat en aktivitet som kan integreras på kort eller lång sikt. Då ökningen av företagets potatisproduktion bygger på att de arrenderar mark och byggnader av den tidigare nämnda organisationen kan tidsplanen ses som temporär, samtidigt som den också kan vara långsiktig. Liknande övertaganden har diskuterats av Rehber (1998) som, inom en lantbrukskontext, menar att ett övertagande av en annan liknande organisation är en tydlig integration på horisontell nivå.

Eriksson menar att denna förflyttning framförallt grundar sig i att han ville utnyttja den kunskap som företaget och dess medarbetare besitter för att kunna öka företagets omsättning. Att utöka den del av verksamheten som företaget har kompetens inom ledde till att företaget valde att öka sin produktionsnivå istället för att investera i en annan bransch. Detta talar Kudelko *et al.* (2015) om som en möjlighet för att genomföra en horisontell förflyttning.

Genom att respondenten utnyttjat befintliga kunskaper kombinerat med ett övertagande av ett annat företags aktiviteter har de således lyckats med denna förflyttning. Företaget har på liknande sätt genomfört flera övertaganden av aktiviteter då de har lyckats genomföra en ökning av sin potatisproduktion.

Eriksson har dessutom lyckats med en vertikal förflyttning i och med att företaget, tillsammans med ett annat företag, investerade i en anläggning där de kan tvätta, sortera och paketera potatis. Harrigan (1985) menar att en vertikal förflyttning kan skapa möjligheter för företag att kunna ta en större del av de värde som skapas i förädlingsleden. Respondenten angav detta som den stora anledningen till varför detta förvärv genomfördes. Han menar att det finns större potential att öka sina marginaler om investeringarna riktas uppåt i värdekedjan snarare än horisontellt i produktionsledet. Rehber (1998) talade om att en av de stora fördelarna med att integrera sina aktiviteter framåt i värdekedjan är att företaget kan få en ökad makt på marknaden. Detta är något som Eriksson nämner som en viktig anledning till att han genomförde denna förflyttning. För tillfället måste han sälja sin potatis till det pris som erbjuds på marknaden vid det givna tillfället. Genom att förflytta sina aktiviteter närmare slutkonsumenten kan han öka sin makt samtidigt som han ökar sina marginaler på sina

levererade produkter. På detta vis har han också lyckats öka sin kontroll över distributionen av sina varor, vilket påtalades av Lin *et al.* (2014) som en stor anledning till att förflytta sina aktiviteter sig närmare kunderna.

I och med att den nya anläggningen är delägd mellan flera partners skulle graden av den vertikala integrationen i detta fall kunna ifrågasättas. Harrigan (1985) menade dock att ett 100% övertagande av den angränsande aktiviteten inte är ett krav för att förflyttningen ska räknas som en vertikal förflyttning. Delar av denna lösning bygger således på relationer mellan delägarna och fördelar som är gynnsamma för de inblandade parterna. Detta kan också ses som en tydlig indikation på att en förflyttning framåt i värdekedjan har skett (Haynes & Abernathy, 1980).

Då respondentens affärspartners redan ägde en liknande, men mindre anläggning, kan Eriksson ses som en del av deras horisontella förflyttning i värdekedjan. Dietzenbacher *et al.* (2000) talade om joint venture som en möjlighet till en horisontell förflyttning. Det går tydligt se hur dessa företag gemensamt utnyttjar resurser för att säkra tillgången på varor. Efter som detta sker inom en lantbrukskontext kan detta kallas för ett strategiskt partnerskap (Lahiff *et al.*, 2012). Eriksson vittnade om att deras kunskaper om branschen möjliggjorde denna förflyttning. Detta ligger i linje med Hennarts (1988) beskrivning av strategiska partnerskap som en möjlighet att skapa en pool av kompletterande kunskaper samt möjligheter att övervinna hinder på nya marknader. Då respondenten talade om sin vilja att utveckla sitt företag kunde denna förflyttning motiveras av båda företagens strategier att växa samt ett organisatorisk lärande (Kogut, 1988).

5.2 Förflyttning fallföretag 2

För att analysera Nils Åkes förflyttningar inom matpotatisens värdekedja kan det vara av fördel att återkoppla till definitionerna av en horisontell och en vertikal förflyttning. Harrigan (1985) menar grunden i en vertikal förflyttning ämnar att öka företagets andel av en varas värde som skapas under förädlingsledet. En horisontell förflyttning grundar sig istället i att företaget ämnar öka sin marknadsandel i den befintliga aktiviteten (Kudelko *et al.*, 2015). Vid en analys av Nils Åkes olika typer av förflyttningar inom matpotatisens värdekedja går det diskutera i vilken utsträckning respondentens förflyttningar som ligger närmre slutkonsumenten i produktionsledet kan härledas till en vertikal eller horisontell förflyttning. Då företaget i mindre skala sorterade potatis i avtal med en extern part går när respondenten övertog verksamheten går det argumentera för att företagets utveckling av alla liknande aktiviteter kan ses som en horisontell förflyttning. Sedan Nils Åke övertog verksamheten har företaget utökat detta led med en rad olika steg under årens gång. Detta kan således ses som en horisontell förflyttning där företaget ökat sina marknadsandelar. I och med att denna verksamhet inte endast ökat i volym, utan också i olika aktiviteter såsom tvätt och paketering går det samtidigt argumentera för att företaget ökat sin andel av det värde som skapas i förädlingsledet. Således kan dessa aktiviteter också definieras som en förflyttning framåt i värdekedjan.

Denna förflyttning har möjliggjorts av att det finns stora distributörer av matpotatis i närheten av deras produktion. Lanna Potatis AB producerar potatisen som de senare sorterar, tvättar och paketerar. Därefter levererar de den konsumtionsfärdiga potatisen till dessa distributörer. Företaget har således inte en direkt kanal för distributionen av sin potatis. John & Weitz (1988) menar dock att en vertikal förflyttning kan ske genom indirekta kanaler som exempelvis en entreprenör. De menade också att detta kräver att företaget har rätt till en del av den vinst som sker vid nästa steg. Då företaget lyckats skapa och behålla detta arbete på

gården genom att endast anlita en distributör för försäljning går det se att de lyckats med denna förflyttning med hjälp av en indirekt kanal.

Likt tidigare respondent har Lanna Gård AB också lyckats öka sin produktion av matpotatis under flera olika steg av företagets utveckling. Odlingen som började på 12-15 hektar har genom åren varierat i storlek, men ligger i dagsläget på 35-40 hektar. Samtidigt som de ökat den uppodlade arealen har de också lyckats utöka sin kapacitet för lagring av potatisen. Detta går att se som en tydlig horisontell förflyttning inom matpotatisens värdekedja vid utgångspunkt från den definition som Kudelko *et al.* (2015) slog fast. Då Lanna Potatis AB inte utökat den areal de äger har denna förflyttning istället grundat sig i att företaget identifierat andra organisationer som de kunnat arrendera lämplig jord av. Detta följer Krzyzanowski (1993) bild av målorganisationer som kan identifieras för att genomföra en horisontell integration. Att just dessa organisationer kan ses som mål för integration är väldigt tydligt då respondenten vittnar om att han gärna hittar den mark som lämpar sig bäst för företagets produktion. Gustafsson menar att det är viktigare att hitta den rätta marken som kan ge en hög kvalitet på potatisen snarare än att marken ligger i anslutning till gården. Han anser att en minskad kostnad för transport av redskap och varor sällan kan täcka upp för en de minskade intäkterna som en sämre kvalitet på produkten skulle innebära. Kudelko *et al.* (2015) menar att dessa målorganisationer antingen har resurser, marknadseffektivitet eller kompetens som med fördel integreras i det befintliga företaget. I detta fall är det tydligt att dessa organisationer besitter resurser som Lanna Gård AB kan och vill väva in i sin befintliga verksamhet.

5.3 Förflyttning fallföretag 3

Likt tidigare respondenter har Bjälbo Trädgård AB utökat sin produktion av matpotatis. I detta fall är det i större skala då företaget utvidgat sin odling från 12 hektar till dagens produktion som är runt 200 hektar, eller 10 000 - 12 000 ton matpotatis. Detta har delvis genomförts via direkta lagfartsköp samtidigt som de har lyckats genomföra markbyten med omkringliggande lantbrukare. Harte & O'Connell menar att ett vanligt sätt att genomföra en horisontell integration på är att konsolidera ett annat företag på samma nivå i värdekedjan som företaget befinner sig i. Således går de se att den utökade produktionen som skett via lagfartsköp är en tydlig indikation på att en horisontell integration har genomförts. Inom en lantbrukskontext menade Rehber (1988) att dessa övertaganden grundar sig i att ta kontrollen över sådana företag. Detta kan ses som ett fullt övertagande där Bjälbo Trädgård AB nu är ägare av fastigheterna. Vad gäller de markbyten som företaget genomför med andra liknande företag går det diskutera om företaget lyckats ta kontrollen över de andra företagen. Ett markbyte i detta fall ger endast kontroll över den aktivitet som företaget är intresserad av att överta. I och med att de faktiskt kontrollerar den produktion som företaget är intresserade av att öka sin produktionsvolym inom kan därför detta ses som en horisontell integration. Enligt Krzyzanowski (1993) teori om målorganisationer för övertagande går det tydligt se att företaget identifierat en organisation som har aktiviteter eller kunskaper som kan utveckla Bjälbo Trädgård AB. Detta är också tydligt i de fall företaget genomfört ett köp av en fastighet. Dessa fastigheter har goda förutsättningar för att bedriva en matpotatisproduktion, vilket var avgörande för ägarbytet.

Förutom den ökade produktionen av matpotatis finns det flera andra potentiella förflyttningar som går diskutera gällande Bjälbo Trädgård AB. En av dessa är den verksamhet i företaget där de importerar, förökar och säljer potatisutsäde till andra lantbrukare. Då utsädet är en av insatsvarorna vid produktionen av matpotatis går det diskutera om detta rör sig om en förflyttning bakåt i värdekedjan. Tidigare i studie har endast förflyttningar framåt i

värdekedjan förekommit. Harrigan (1985) menar dock att ett företag också kan förflytta sig bakåt. Detta stöds även av Lin *et al.* (2014) som menade att en förflyttning bakåt i värdekedjan förflyttar företagets aktiviteter närmare en produkts råmaterial. Respondenten menade att det var viktigt att ha god kontakt och relation med de företag som äger sorterna för att få möjligheten att förmedla deras utsäde. För Bjälbo Trädgård AB är därför relationen den grund som denna aktivitet är byggd på. Detta är något som Hayes & Abernathy (1980) fann vara en anledning till att företag integrerar sina aktiviteter antingen framåt eller bakåt i en värdekedja. Tack vare denna förflyttning har företaget enklare att tillgå högkvalitativt utsäde till de sorter som odlas i verksamheten. Williamson (1971) angav detta som ett motiv till en förflyttning bakåt i värdekedjan då företaget blir mindre beroende av leverantörer.

I början av 1990-talet började företaget i en mindre skala att tvätta potatisens de producerar för att senare utveckla denna del av verksamheten. Idag har företaget investerat i teknologi som möjliggör en industriell verksamhet av paketering av matpotatis. Genom att de utgick från en potatisproduktion som företagets grundverksamhet har Bjälbo Trädgård AB således lyckats förflytta en aktivitet inom organisationen närmare slutkonsumenten. Detta är en tydlig indikation på att Bjälbo Trädgård AB har lyckats med en förflyttning inom matpotatisens värdekedja vid utgångspunkt från Harrigan (1985) definition. Då företaget kan packa all sin egen potatis utan att ta in någon extern hjälp går det se att företaget har 100 procent kontroll över denna verksamhet. Harrigan (1985) menade att en stor del av den forskning som behandlar vertikal integration fokuserar på liknande fall där företagen har full kontroll över den nya aktiviteten. Detta skulle kunna vara en indikation på att detta är ett väldigt tydligt exempel på en vertikal integration framåt i förädlingsledet.

Rehber (1998) menade att liknande förflyttningar kan leda till en ökad makt på den marknad som företaget är verksamt inom. Detta är något som respondenten vittnade om då han menade att han lyckats öka sina marginaler på varorna efter att han genomfört denna förflyttning. Han menar att det kan vara svårt att sälja potatisen, men samtidigt har han fått en möjlighet själv vara med och påverka det pris som sätts på varorna. Detta går dessutom i linje med Lin *et al.* (2014) som menar att en förflyttning framåt inom en värdekedja kan ge företaget ökad kontroll över det pris som företaget får för produkterna som de producerar.

Det går att se att de hanterar all typ av försäljning som företaget gör sker på egen hand. Företaget säljer sina varor till grossister som sedan säljer varorna vidare ut i butik. Då företaget själva ansvarar för sin försäljning går det se att de använder sig av direkta försäljningskanaler som diskuterades av John & Weitz (1988). Samtidigt går det se att Bjälbo Trädgård AB har egna lastbilar som förenklar försäljningsvägarna för företaget. Då företaget använder sina lastbilar för att transportera varorna direkt till butik går det dock diskutera om dessa vägar kan ses som indirekta. Försäljningen sker mellan grossisten och Bjälbo Trädgård AB och sen vidare till butiker. Det går därför argumentera för att just dessa försäljningar sker via en indirekt kanal som ger företaget rätt till ersättning för transport.

5.4 Sammanställning förflyttning

Sammanfattningsvis går de se att lantbrukare som är en del av matpotatisens värdekedja kan lyckas genomföra en rad olika förflyttningar inom den. Till en början går de se att lantbrukarna väljer att utöka sin produktion av matpotatis. Samtliga respondenter har vittnat om sådana förflyttningar på ett horisontellt plan. Som befintlig teori om horisontell integration indikerar går det genomföra dessa förflyttningar på en rad olika sätt. Detta har visat sig i denna studie då lantbrukarna valt att genomföra produktionsökningen genom lagfartsköp, arrenden eller genom markbyten med andra lantbrukare. Gemensamt för dessa produktionsökande aktiviteter är att samtliga lantbrukare lyckats identifiera organisationer i

sin geografiska närhet som kan bistå med de insatser som krävs för en produktiv potatisodling. I ett av fallen ingår dessutom en modernt potatislager där respondenten får överta en odling med lagringskapacitet, vilket minskar kapitalinvesteringar för respondenten. På så sätt har alla respondenter identifierat målorganisationer för ett övertagande av verksamhetens aktiviteter i matpotatisens värdekedja.

Med utgångspunkt i den teori som behandlar vertikal integration går det dessutom se att samtliga företag lyckats förflytta sig framåt i värdekedjan. På så sätt har de således lyckats förflytta en aktivitet inom företaget närmare slutkonsumenten. De aktiviteter som alla företag har gemensamt är att de paketerar tvättar och sorterar matpotatis. Det går dock se att de lyckats med denna förflyttning i olika stor grad. Där verksamheterna kan ses som industriella går det se att respondenterna i högre grad använder sig av direkta försäljningskanaler. Där verksamheten kan ses som mindre går de argumentera för att respondenten ökar värdet på sin produkt men anlitar en entreprenör för att förmedla varan på marknaden. I detta fall kan det ses som att detta sker via en indirekt försäljningskanal. De respondenter som investerat i större anläggningar vittnar om att de kan påverka priserna på sina varor vilken kan indikera att deras makt på marknaden har ökat. I det fall respondenten har en mindre anläggning och använder indirekta försäljningskanaler motsätter sig detta fall den befintliga teorin då respondenten inte upplever en ökad makt på marknaden.

Även denna typ av förflyttning har genomförts på olika vis för de olika respondenterna. I fallet Bjälbo Trädgård AB går det se att företaget har full kontroll över den aktivitet som ligger närmre slutkonsumenten. Då det gäller Jacob Eriksson går det se att denna verksamhet ägs tillsammans med ett annat företag vilket gör att respondenten inte har full kontroll över verksamheten. Samtidigt väljer Lanna Potatis AB att endast hantera och addera värde till den produkt som senare ska säljas till butiken. Således går det se att alla dessa företag har kunnat alternera sin grad av vertikal integration efter företagets specifika behov.

Samtidigt som företagen lyckats förflytta sig framåt i matpotatisens värdekedja går det också se att en av respondenterna har lyckats med en förflyttning bakåt. Denna typ av förflyttning tolkas av författarna som att en aktivitet inom företaget närmar sig en produkts råmaterial. I detta fall går det se att Bjälbo Trädgård AB har lyckats upprätthålla en aktivitet där de tillhandahåller potatisutsäde till lantbrukare. Detta ses som en tydlig förflyttning bakåt i värdekedjan då utsädet är ett av de råmaterial som krävs för att odla potatis.

Vid en analys av samtliga respondenternas olika förflyttningar går det se att de lyckats förflytta sig inom matpotatisens värdekedja. Då alla lantbrukarna utgick från en potatisodling har olika typer av horisontell och vertikal integration identifierats. Samtliga respondenter har åstadkommit en produktionsökning av matpotatis. Detta har föranlett en vertikal förflyttning inom värdekedjan vilket kan vittna om en dynamik mellan dessa olika förflyttningar. En produktionsökning kan således skapa förutsättningar för en förflyttning närmare konsumenten eller produktens råvaror. Produktionsökningar har också skett under tiden företaget har varit verksam i angränsande aktiviteter. Således kan vertikala förflyttningar också ge företagen möjligheter att utöka sin produktion.

5.5 Upplevda hinder kopplade till förflyttning: Fallföretag 1

Penrose (1959) samt Davidsson *et al.* (2001) talade om flera indikatorer på att ett företag har upplevt en tillväxt. Däribland nämns företagets tillgångar och storlek som två parametrar som kan exemplifiera detta. Då företaget ökat i både produktion, anläggningar och teknologi går det se att en tillväxt funnits i företaget. Den ökade areal som företaget odlar på har dessutom lett till att de nu odlar andra och fler sorters potatis än tidigare. Då dessa alla olika sorter har

olika egenskaper och uppskattning på marknaden går det argumentera för att företaget mött nya marknader på ett horisontellt plan (Saabat, 2002). Införskaffandet av anläggningen som har möjliggjort en förflyttning vertikalt inom matpotatisens värdekedja medförde dessutom att företaget mött nya vertikala marknader.

Respondenten vittnade om att den utökade produktionen av matpotatis var krävande rent finansiellt då de behövde utöka sin lagringskapacitet samt investera i ny teknologi inom både produktionen och lagringen. Både kapital och teknologi är två faktorer som Hofer & Schendel (1978) samt Barth (2001) talade om som potentiella hinder som kan begränsa ett företags tillväxt. Detta har även diskuterats av Porter (1979) som en barriär för företag som vill göra inträde på en ny marknad. Harrigan menade att detta är väldigt tydligt i marknader som kräver hög teknologi och stora kapitalinvesteringar. Respondenten var tydlig med att detta var den verksamhetsgren som företaget har störst kunskap inom och hade en vilja att växa i. Eriksson talade om vikten att rationalisera verksamheten för att kunna utveckla den. Kapital var därför viktigt för att kunna investera i den teknologi som krävdes. Detta stöds av Hofer & Schendel (1978) som ansåg att företagen måste ha en effektiv kombination av dessa parametrar för att uppnå tillväxt.

I och med att ett lokalt packeri skulle avsluta sin verksamhet vittnade Eriksson om att distributionen av hans varor skulle försvåras. Distributionen av varor nämns som ett potentiellt hinder av Porter (1979) som menade att företag kan behöva skapa sina egna försäljningskanaler. Detta var något respondenten gjorde då han investerade i det nämnda packeriet. Eriksson menade att även denna investering krävde stort kapital för investering då det är en stor högteknologisk anläggning med stor kapacitet. Detta kan således ses som ett stort hinder för den vertikala förflyttningen. Då respondenten inte ville investera på egen hand var han tvungen att hitta partners med externt kapital som hade möjligheten att investera i anläggningen tillsammans. Externt kapital är något som Barth (2001) talar om som ett externt materiellt hinder som företag kan möta vid tillväxt. I detta fall hade respondenten svårigheter att finna en partner som var redo att investera i anläggningen. Således kan detta ses som ett hinder för företaget.

Trots att den partner som valde att investera i anläggningen tillsammans med Eriksson hade tidigare erfarenheter om branschen menar respondenten att det saknas vissa kunskaper om hur marknaden fungerar. Detta kan röra sig om ett hinder för företagets tillväxt då en brist på kunskap om marknaden kan påverka företagets chanser att sälja sina varor. Detta är något som kan påverka företagets tillväxt enligt Barth (2001). Respondenten menar att det finns förutsättningar för att skapa en tillväxt då anläggningen har kapacitet att hantera stora volymer potatis. Till en början måste företaget dock vara redo att bära en förlust innan verksamheten är fullt produktiv. Detta kan härledas till en barriär som företaget måste övervinna för att lyckas med inträdet i denna marknad (Harrigan, 1981).

Under den process som företaget nu genomgår för att starta upp denna verksamhet har de haft problem med att hitta personal som kan arbeta där. Detta kan härledas till både den konkurrens som finns mellan företag samt den generella bilden hos befolkningen om att arbeta inom den gröna näringen (Brath, 2001). Således har företaget mött externa immateriella hinder samt interna materiella hinder (Barth, 2001; Edenbrandt, 2012).

5.6 Upplevda hinder kopplade till förflyttning: Fallföretag 2

Likt tidigare respondent går det se att även Lanna Potatis AB har lyckats skapa tillväxt samtidigt som de mött nya marknader under denna tillväxt. Det går se att företaget mött hinder längs vägen som de har varit tvungna att överbrygga för att lyckas med detta.

Den ökning av areal som företaget odlar sin potatis på har inneburit att företaget tvingats förändra och förbättra sina anläggningar och teknologi. En stor anledning till att företaget tvingats investera i bättre anläggningar för lagring är de ökade kraven på potatisens utseende och kvalitet. Porter (1979) talar om hur ett företags produktdiversifiering kan hindra företag då det är kostsamt att marknadsföra sina produkter. I detta fall går det se att det snarare är kostsamt att skapa förutsättningar för att bibehålla en hög kvalitet på sina produkter. Kostnaden för dessa investeringar kan ses som ett hinder för detta företags tillväxt vid utgångspunkt från Barth (2001) interna materiella tillväxthinder. Nils Åke menar att detta är ett krav för att kunna få lönsamhet i sin odling då industrin kasserar potatis som är fullt ätbar, men som inte har rätt visuella egenskaper. I detta fall går det se att produktdiversifieringen som detta företag kan åstadkomma ligger i potatisens kvalitet jämfört med andra företag.

Då företaget odlar sin potatis på mulljordar som lätt spricker och släpper in solljus som gör potatisen oätbar kan företagens tillväxt påverkas av olika regler kring bekämpningsmedel. Reglone är ett bekämpningsmedel som förenklar för Lanna Potatis AB när de ska förbereda för upptagningen av sin potatis. Genom att detta nu är förbjudet försvåras företagens odling och potatisens kvalitet kommer troligen påverkas. Både Porter (1979) samt Barth (2001) menade att de lagar och regler som omgärdar företagen kan ha stor inverkan på dem. Då förbudandet av Reglone infördes går det argumentera för att företaget mött ett stort hinder för tillväxt. Detta kan dessutom härledas till Porter (1979) teori om kostnadsnackdelar oberoende av ett företags storlek. Då den jord som företaget odlar på inte går att förändra kan detta ses som ett hinder för Lanna Potatis AB.

Under företagens vertikala förflyttning i värdekedjan menar respondenten att de inte upplevt några större hinder. Då företaget investerat i mindre skala och vid olika tillfällen har företaget inte behövt spendera stora mängder kapital. Däremot menar respondenten att om företaget ska fortsätta utveckla denna verksamhet så kommer det krävas stora kapitalinvesteringar för avancerad teknik. Detta kan således ses som ett hinder för företagens tillväxt i denna verksamhetsgren.

5.7 Upplevda hinder kopplade till förflyttning: Fallföretag 3

Även Bjälbo Trädgård har genomgått en stor tillväxt och mött nya marknader under denna tillväxt. Till skillnad från övriga respondenter har företaget förflyttat sina aktiviteter både horisontellt samt åt en riktning mot råvaror och slutkonsumenter.

Det största hindret som respondenten vittnar om är att företaget skulle tagit större kliv in på marknaden från början. Detta är något som han gör gällande den ökade produktionen av potatis samt de steg som företaget framåt i värdekedjan. Barth (2001) talade om att ett hinder för olika företags tillväxt kan grunda sig i att ledningen inte följer den strategi som företaget har satt upp. Detta kan grunda sig i att ledningen inte har kunskapen som krävs för att följa denna strategi. I detta fall vittnar respondenten om att kunskapen om hur marknaden skulle utvecklas saknades och att han i efterhand ångrar att företaget inte gjorde större investeringar. Detta går också koppla till Porter (1979) teori att företag måste inta en marknad i tillräckligt stor skala för att inte tappa stordriftsfördelar. Om Bjälbo Trädgård AB Hade investerat i större

anläggningar tidigare skulle företaget ha en större möjlighet att ta ännu större marknadsandelar.

Vid investering av både mark och anläggning för packeri menar respondenten att dessa förflyttningar är mycket kostsamma ekonomiskt. För att odla potatis krävs hög teknologi i både odling och lagring. Detta är även gällande för packeriverksamheten som även den kräver en utvecklad teknologi som kostar mycket att investera i. Just teknologi och det kapital som krävs för att investera i detta är något som Barth (2001) talar om som ett internt materiellt hinder för företagstillväxt. Således går det se att detta kan vara en orsak till att företaget inte växt så snabbt som de själva hoppats på.

Respondenten vittnade om att det kan vara svårt att odla potatis, men att det är ännu svårare att sälja den. Bergmar menade att det generellt sett är svårt att hitta kunder och göra affärer när det kommer till matpotatis. Detta kan grunda sig i att det finns få stora aktörer med mycket makt på marknaden samtidigt som det är svårt att få sin vara att sticka ut från mängden. Porter (1979) talade om produktdiversifiering som ett hinder för inträde på nya marknader. Det går argumentera för att detta försvårat för företaget då grossisterna ibland vill ha olika typer av potatis med en viss kvalitet. Detta kan också härledas till Porter (1979) teori om brist på distributionskanaler som en barriär. Då de potentiella kunderna till företaget är väldigt få kan det vara svårt att få sin vara såld.

Bjälbo Trädgård AB beskrivs av Bergmar som ett företag med många skickliga anställda. Han menar dock att det skulle vara svårt att ersätta dessa om någon skulle sluta. Detta är ett hinder som Barth (2001) beskrev i sin teori om företags tillväxthinder. Detta skulle kunna härledas till en konkurrens på marknaden om kompetenta medarbetare samtidigt som poolen av anställningsbara personer inte upplevs som avsevärt stor av respondenten.

När det gäller företagets import, export och uppförökning av potatisutsäde menar respondenten att det största hotet för verksamheten ligger i politiska beslut. Då det förekommer olika typer av skadegörare hos företag som förädlar utsäde nere i Holland kan detta ha påverkan på företagets kvalitet på det utsäde som produceras. För tillfället menar företag att denna skadegörare är vanlig förekommande och därmed få tillåtelse att exportera utsäde som kan vara kontaminerat. Om detta beslut skulle fastslås riskerar företaget att mista denna del av verksamheten. Liknande politiska beslut som kan påverka ett företag har diskuterats av både Porter (1979) samt Barth (2001) där detta kan ses som ett stort hinder för Bjälbo Trädgård AB.

Respondenten talade också om att produktdiversifieringen är av stor vikt för att kunna arbeta med uppförökning och försäljning av utsäde. Bergmar menar att det är viktigt att dels kunna tillhandahålla de sorter som lantbrukare är intresserade av att odla samtidigt som det håller en hög kvalitet och är fri från skadegörare och virussjukdomar.

5.8 Sammanställning av hinder kopplade till förflyttning

Det finns många likheter mellan de hinder som dessa företag har upplevt under sina förflyttningar i matpotatisens värdekedja. Hinder är något som företag som upplever under förändringar av verksamheten och den tillväxt som följer (Penrose, 1959). Många av dessa hinder har företagen lyckats överkomma under processen. Harley & Hutton (1989) menade att dessa hinder bör vara av en sådan karaktär att de möjliga för företagen att övervinna för att räknas under begreppet tillväxthinder. Det är också tydligt att vissa av dessa hinder har varit konstanta medan andra har minskat under processen. Detta går i linje med Delmar *et al.* (2001) beskrivning av olika tillväxthinders karaktär. Genom att analysera den insamlade

empirin utifrån befintliga teorier inom tillväxthinder och inträdesbarriärer har författarna av denna studie upptäckt flera hinder som dessa företag upplevt.

Ett av de mest tydliga hinder som dessa företag mött under sin tillväxt är bristen på internt kapital för att investera i de anläggningar, mark och teknologi som krävs för att bedriva en effektiv produktion av potatis. Respondenterna vittnade om att det ofta funnits möjlighet att finna externt kapital. Detta har dock visat sig vara ett hinder i vissa fall då större investeringar har varit nödvändiga.

Ett annat hinder som samtliga företag upplevt är den svåra situationen att hitta distributionskanaler. I vissa fall har företagen valt att skapa sina egna kanaler för att övervinna detta hinder. Dock menar respondenterna att marknaden för matpotatis styrs av väldigt få aktörer vilket gör detta hinder konstant för företagen. Produktdiversifiering är ett hinder som är sammankopplat med företagets distributionskanaler och de aktörer som styr marknaden. Samtliga respondenter vittnade om att det är kostsamt att hålla en hög kvalitet på sina produkter. Oavsett om potatisen håller en hög kvalitet kommer en viss del av produkterna kasseras.

Vissa av respondenterna menade också att arbetskraften och möjligheten att anställa medarbetare med den kompetens som krävs kan vara ett hinder för företagets tillväxt. De menade att den personal som redan finns är kompetenta, men att den pool av anställningsbara medarbetare som finns inte är stor. Att ersätta de medarbetare som redan är anställda kan därför skapa problem i företagets tillväxt.

I vissa fall menar respondenterna att politiska beslut kan påverka hur de driver sin verksamhet. Detta har framförallt varit tydligt då produktionen av matpotatis är beroende av insatsvaror som förbjuds. Detta har också synts vid förädling av utsäde då sådana beslut kan påverka vilken kvalitet utsädet har.

Strategi och ledning kan också vara ett hinder för utveckling av de potatisodlande företagen. I detta fall går det se att ledningens strategier kan vara svåra att följa vilket leder till för små inträden. Detta kan i sin tur leda till att företagen tappar stordriftsfördelar då verksamheten inte är tillräckligt stor.

5.9 Diskussion

När författarna genomfört denna studie har en rad olika förflyttningar som dessa företag lyckats åstadkomma kunnat urskiljas. Under en tidigare studie som behandlar förflyttningar inom en värdekedja har Lin *et al.* (2014) kommit fram till att företag som står inför en möjlig förflyttning under konkurrens har tre val inom vertikal integration. De menade att ett företag kan förflytta sig framåt, bakåt, eller att välja att inte förflytta sig alls. I denna studie har författarna inte upptäckt något fall där företagen valt att inte förflytta sina aktiviteter inom värdekedjan. Detta kan bero på att författarna av denna studie aktivt sökt efter företag som lyckats åstadkomma en förflyttning inom värdekedjan. Detta behöver dock inte motsätta sig de slutsatser som Lin *et al.* (2014) kom fram till. Då denna studie ämnar att öka förståelsen för vilka möjligheter ett potatisproducerande lantbruksföretags har för att öka sitt adderade värde till produkten har insamlingen av den empiriska datan fokuserat på just detta. Författarna av denna studie uppfattar dock att lantbrukare kan välja mellan att förflytta sina aktiviteter vertikalt eller att välja att inte göra det. Detta kan också styrkas av att lantbrukarna har visat på en valfrihet i hur stor grad av vertikal integration de genomför, vilket även diskuterades av Harrigan (1985).

Horisontell integration inom en lantbrukskontext har diskuterats Harte & O'Connell (2007). Författarna menade att en produktionsökning vid stor skala inte ökar ett företags stordriftsfördelar i lika stor utsträckning som för en mindre produktion. Således kan företag istället tjäna på att diversifiera sin verksamhet. Då författarna av denna studie upptäckte en rad produktionsökningar av matpotatis som föranlett en horisontell förflyttning kan detta styrka Harte & O'Connell (2007) slutsatser. Alla respondenter i denna studie visade på produktionsökande aktiviteter samt förflyttningar som diversifierar företagets verksamhet. Således kan författarna av denna studie se en dynamik mellan dessa olika typer av förflyttningar inom värdekedjan. Författarna tolkar den ökade produktionsvolymen som ett extra incitament att kunna skapa med värde genom en förflyttning vertikalt i värdekedjan. Då produktionen ökar kan samtidigt företagets incitament att integrera vertikalt göra detsamma.

Då respondenterna har genomfört dessa förflyttningar samt upplevt en tillväxt i företagen har författarna av denna studie lyckats identifiera en rad olika hinder som försvårat företagets process. Harrigan (1981) kom fram till att det finns strukturella skillnader mellan olika branscher som skapar hinder som är gemensamma för alla företag inom den. När författarna av denna studie undersökt vilka hinder som lantbrukare inom matpotatisens värdekedja har upplevt finns det många likheter mellan dessa. Då denna studie är baserad på tre olika respondenters upplevelser kan det vara svårt att generalisera de upplevda hinder som strukturella för en marknad. Däremot går det se att det resultat som Harrigan (1981) visade under sin studie kan indikera att dessa likheter mellan företagets upplevda hinder kan vara strukturella för denna verksamhet. Samtliga respondenter menade bland annat att kapital, teknologi och distribution är hinder som de stött på under denna process. Således finns det skäl att tro att fler företag inom samma kontext kan uppleva liknande hinder under liknande omständigheter.

6 Slutsatser

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för vilka förflyttningar inom matpotatisens värdekedja som ett lantbruksföretag kan åstadkomma. Genom en djupare förståelse för detta hoppas författarna öka förståelsen för dynamiken mellan de olika förflyttningarna som dessa företag åstadkommit. Studien ämnar också öka förståelsen för de hinder som dessa företag möter vid en eller flera förflyttningar i värdekedjan

Vilka förflyttningar inom matpotatisens värdekedja har olika potatisproducerande företag lyckats med?

Genom att analysera företagets tillväxt utifrån befintliga teorier inom vertikal och horisontell integration har ett antal olika förflyttningar identifierats. Framförallt går det se att dessa företag lyckats utöka sin produktion av matpotatis. Detta har genomförts genom att utöka den odlade arealen på olika sätt samt genom att utveckla företagets möjlighet till lagring av produkterna. Företagen har också lyckats genomföra förflyttningar som förflyttar företagets aktiviteter närmare slutkonsumenterna. Genom att investera i anläggningar där företagen kan sortera, tvätta och paketera potatisen har de lyckats förflytta sina aktiviteter och addera värde till sina produkter. Det har också förekommit förflyttningar där aktiviteter förflyttats mot produktens råvarumaterial. I detta fall går det se att denna förflyttning bakåt i värdekedjan innefattar en förädling och förökning av potatisutsäde.

Vilka hinder relaterade till en förflyttning inom värdekedjan kan ett sådant lantbruksföretag möta?

Under studiens analys har författarna av denna studie identifierat en rad olika hinder som företagen har upplevt vid förflyttningar inom matpotatisens värdekedja. Många hinder har upplevts av samtliga respondenter och skulle därför kunna indikera att de är strukturella för denna marknad. Framförallt härrör dessa hinder till brist på kapital för att investera i nödvändig teknologi, anläggningar och produktiv odlingsmark. Andra hinder som samtliga företag upplevt under sina förflyttningar är hinder kopplade till distribution av varor och produktdiversifiering. Övriga hinder som dessa företag upplevt är kopplade till anställning, politiska beslut samt ledning och strategi.

Referenser

Tryckta källor

- Arrow, K. J. (1975). Vertical integration and communication. *The Bell Journal of economics*, 6: 173–183
- 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.
- Bryman, A. och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Stockholm.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods, 2nd edition*. Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder, tredje upplagan*. Liber AB.
- Christopher, M. (2010), *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value Adding Networks*, 4th ed., Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Dahlman, C. J. (1979). The problem of externality. *The journal of law and economics*, 22(1), 141–162.
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2001). *Tillväxtföretagen i Sverige*, Stockholm: SNS Förlag.
- Davidsson, P., & Delmar, F. (2002). Tillväxt i små och nya-och något större och mognare-företag. i *Johansson D och Karlsson N (red.), Den svenska tillväxtskolan*. Stockholm: Ratio.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189–216.
- Dietzenbacher, E., Smid, B., & Volkerink, B. (2000). Horizontal integration in the Dutch financial sector. *International Journal of Industrial Organization*, 18(8), 1223–1242.
- Edenbrandt, A. (2012). Tillväxt, specialisering och diversifiering - hur har jordbruksföretagen förändrats de senaste 20 åren? Lund: AgriFood Economics Centre (2012:2).
- Ferguson, J. M. (1974). Advertising and Competition: Theory. *Measurement, Fact*, 10.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Gaps and barriers along the North Carolina agri-food value chain: Kan också vara litteraturgenomgång.

Gulati, A., Minot, N., Delgado, C., & Bora, S. (2007). Growth in high-value agriculture in Asia and the emergence of vertical links with farmers. *Global supply chains, standards and the poor: How the globalization of food systems and standards affects rural development and poverty*, 91-108.

Hayes, R., & Abernathy, W. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4): 67–77

Harte, L., & O'connell, J. J. (2007). European dairy cooperative strategies: Horizontal integration versus diversity. In *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies* (pp. 195–211). Springer, Dordrecht.

Hartley, K. & Hutton, J., 1989. Large purchases. In Barber, J. et. al., (eds.), *Barriers to Growth in Small Firms*. London: Routledge.

Harrigan, K. R. (1981). Barriers to entry and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 2(4), 395–412.

Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 28 (2), pp. 397–425.

Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic management journal*, 9(4), 361-374.

Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytic Concepts*. St.Paul, MN: West.

Krippendorff, K. (1989). Content analysis. I: E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, & L. Gross (red.), *International encyclopedia of communication*. New York, NY: Oxford University Press (Vol. 1, pp. 403–407).

John, G., & Weitz, B. A. (1988). Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law Economics, and Organization*, 4(2): pp. 337–355.

Kvale & Brinkman, (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund.

Kogut, B. (1988). A study of the life cycle of joint ventures. *Management International Review*, 28(4), 39–52.

Krzyżanowski L., (1993). *Basics of organization and management science*. Ed.PWN, Warszawa

Kudęłko, J., Wirth, H., Bachowski, C., & Gacek, J. (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. *Mining Science*, 22.

Lahiff, E., Davis, N., & Manenzhe, T. (2012). *Joint ventures in agriculture: Lessons from land reform projects in South Africa*. Institute for Poverty, Land and Agrarian Studies, University of the Western Cape.

Lin, Y-T., Parlatürk, A. K., Swaminathan, J. M. (2014). Vertical Integration under

Competition: Forward, Backward, or No Integration? *Production And Operations Management*. 23: pp. 19–35.

Logistics and Supply Chain Management: Creating Value Adding Networks (bok) kolla commodity market, kanske litteraturgenomgång.

Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001), "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, pp. 1–25.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Malmö.

Miles, M., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Minichiello, V., Aroni, R., Timewell, E., & Alexander, L. (1990). *In-Depth Interviewing: Researching People*. Hong Kong: Longman Cheshire.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy: Harvard Business Review. Tillgänglig: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> [2020-03-19]

Rehber, E. (1998). *Vertical integration in agriculture and contract farming* (No. 1299-2016-102484).

Sabat, H. K. (2002). The evolving mobile wireless value chain and market structure. *Telecommunications policy*, 26(9–10), 505–535.

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

Scherer, F. M. (1973). The determinants of industrial plant sizes in six nations. *The Review of Economics and Statistics*, 135–145.

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

Strategic Effects of Private Labels and Horizontal Integration (Tarzijan 2004)
Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.

Tarzijan, J. (2004). Strategic effects of private labels and horizontal integration. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(3), 321–335.

Vogl, S. (2013). Telephone versus face-to-face interviews: mode effect on semi-structured interviews with children. *Sociological Methodology*, vol. 43(1), pp 133–177.

Williamson, O. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Review*, 61, pp. 112–23.

Yin, R.K (1984) Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Beverly Hills, California.

Yu, M. and Nagurney, A. (2013), “Competitive food supply chain networks with application to fresh produce”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 224 No. 2, pp. 273–282.

Internetkällor

ATL, (2018). *Höga bud på arrende fortsätter trots sviktande lönsamhet*. Tillgänglig: <https://www.atl.nu/lantbruk/hoga-bud-pa-arrende-fortsatter-trots-sviktande-lonsamhet/> [2020-02-04]

Hydén, Katarina. (2018). *Östgötaslättens mark i pristoppen*. Corren. Tillgänglig: <https://www.corren.se/nyheter/ostgotaslattens-mark-i-pristoppen-om5005228.aspx> [2020-02-03]

Länsstyrelsen, (2019). *Bidragkalkyler för konventionell produktion 2019*. Tillgänglig: <https://www.lansstyrelsen.se/download/18.5e83a30f169d90292dfe5db/1555339884272/bidragkalkyler-konv-2019.pdf> [2020-02-04]

LRF, (2018). *GRÖN ENTREPRENÖR: AFFÄRSMÖJLIGHETER I HELA LANDET*. Tillgänglig: https://www.lrf.se/imagevault/publishedmedia/dlklcbi7gorj27f7pky3/Gr-n_entrepren-r_version_2.pdf [2020-02-04]

Jordbruksverket, (2015). *Marknadsöversikt potatis till mat och stärkelseproduktion 2015*. Tillgänglig: https://www2.jordbruksverket.se/download/18.17f5bc3614d8ea10709e5311/1432820127276/ra15_9.pdf [2020-02-04]

Tillgänglig: https://www.jstor.org/stable/258557?seq=14#metadata_info_tab_contents - Eisenhardt (1989) [2020-02-04]

Östra Fornås Lantbruk, (2020). *Svensk potatis av högsta kvalitet*. Tillgänglig: <http://www.ostrafornas.com/potatis.html> [2020-02-04]

Region Örebro län, (2018). *Handlingsplan för livsmedelskedjan i Örebro län 2018-2023*. Tillgänglig: <https://www.regionorebrolan.se/Files-sv/Örebro%20läns%20landsting/Regional%20utveckling/Nyheter/Dokument/Handlingsplan%20Örebro%20läns%20livsmedelskedja.pdf> [2020-02-04]

SCB, (2019a). *Skörd av potatis 2019 - Preliminär statistik*. Tillgänglig: https://www.scb.se/contentassets/3866371399c545329dcee056606dee9f/jo0603_2019a01_sm_jo17sm1901.pdf [2020-02-04]

SCB, (2019b). *Skörden av matpotatis 18 procent högre än i fjol*. Tillgänglig:

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/jord-och-skogsbruk-fiske/jordbrukets-produktion/skord-av-potatis/pong/statistiknyhet/skord-av-potatis-2019.-preliminar-statistik/> [2020-02-04]

Regeringen, (2017a). *Vision och mål för livsmedelsstrategin fram till 2030*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2017/01/mal-for-livsmedelsstrategin-fram-till-2030/> [2020-06-05]

Regeringen, (2017b). *Överenskommelse om målen för den svenska livsmedelsstrategin*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2017/01/overenskommelse-om-malen-for-den-svenska-livsmedelsstrategin/> [2020-06-05]

Personliga meddelanden

Jacob Eriksson
Telefonintervju, 2020-04-20

Nils-Åke Gustafsson
Telefonintervju, 2020-04-21

Bruno Bergmar
Telefonintervju, 2020-04-22

Bilaga 1: Samtyckesblankett

Personuppgiftsbehandling I studentarbete

När du medverkar i arbetet med examensarbete *Förflyttningar och hinder i matpotatisens värdekedja* innebär det att SLU behandlar dina personuppgifter. Att ge SLU ditt samtycke är helt frivilligt, men utan behandlingen av dina personuppgifter kan inte forskningen genomföras. Denna blankett syftar till att ge dig all information som behövs för att du ska kunna ta ställning till om du vill ge ditt samtycke till att SLU hanterar dina personuppgifter eller inte.

Du har alltid rätt att ta tillbaka ditt samtycke utan att behöva ge några skäl för detta. SLU är ansvarig för behandlingen av dina personuppgifter, och du når SLUs dataskyddsombud på dataskydd@slu.se eller via 018-67 20 90. Din kontaktperson för detta arbete är: Rasmus Nessvi, rsne0001@stud.slu.se, 076 845 28 84

Vi samlar in följande uppgifter om dig: För- och efternamn samt ljudinspelning och text från vår intervju.

Ändamålet med behandlingen av dina personuppgifter är att SLU:s student ska kunna genomföra sitt examensarbete enligt korrekt vetenskaplig metod och bidra till forskning på förflyttningar inom en värdekedja samt tillväxthinder och inträdesbarriärer.

Om du vill läsa mer information om hur SLU behandlar personuppgifter och om dina rättigheter kan du hitta den informationen på www.slu.se/personuppgifter.

Jag samtycker till att SLU behandlar personuppgifter om mig på det sätt som förklaras i denna text, inklusive känsliga uppgifter om jag lämnar sådana.

Underskrift

Plats, datum

Namnförtydligande (roll, organisation)