



Entreprenöriell benchmarking

Hur kan etablerade metoder leda till nytänkande lösningar inom den svenska lantbrukssektorn?

Lee Treble-Read & Lena Wilhelmsson

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

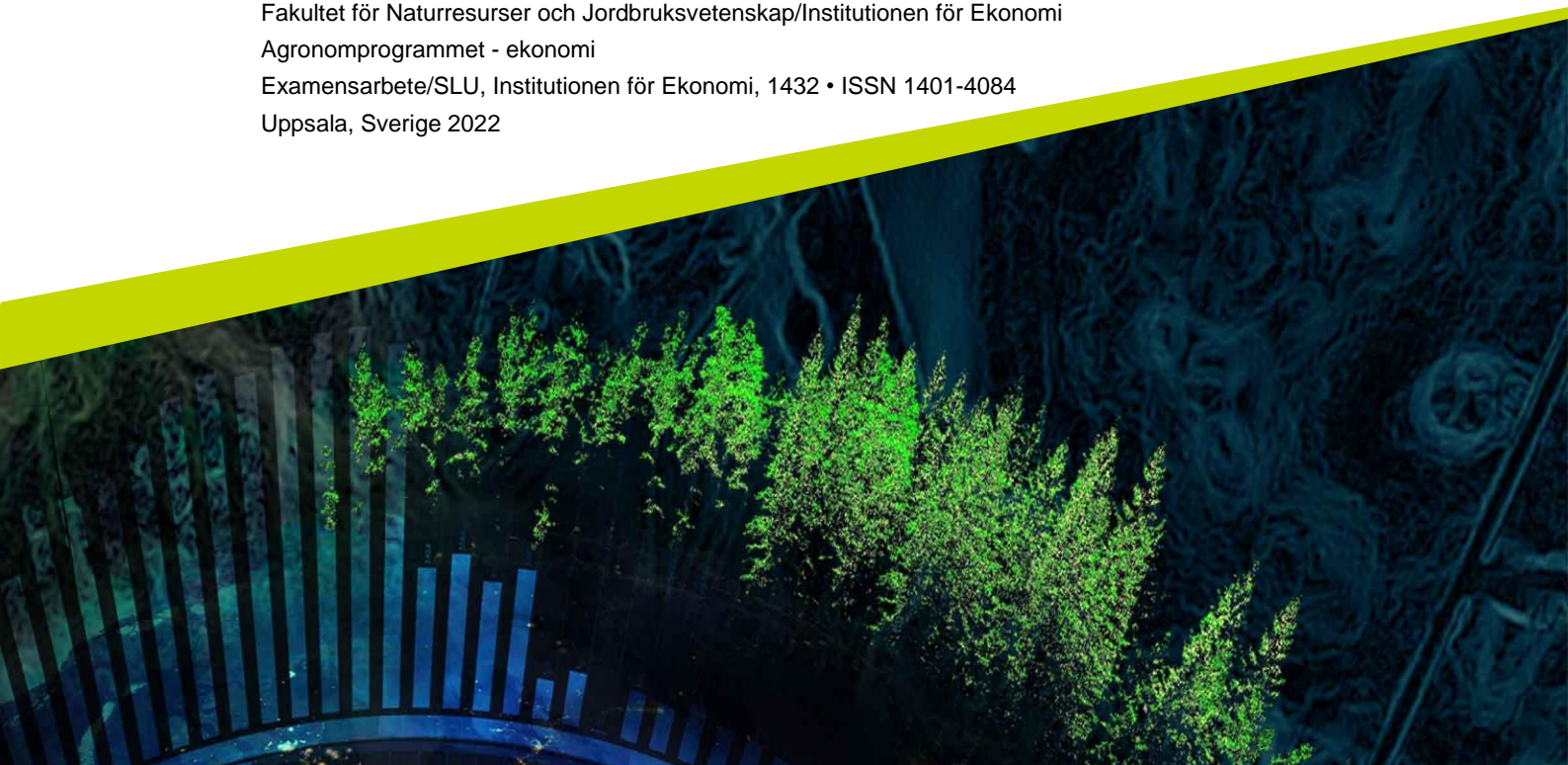
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakultet för Naturresurser och Jordbruksvetenskap/Institutionen för Ekonomi

Agronomprogrammet - ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1432 • ISSN 1401-4084

Uppsala, Sverige 2022



Entreprenöriell benchmarking. Hur kan etablerade metoder leda till nytänkande lösningar inom den svenska lantbrukssektorn?

Entrepreneurial benchmarking. How can established methods lead to innovative solutions in the Swedish agricultural sector?

Lee Treble-Read & Lena Wilhelmsson

Handledare: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi
Bitr. handledare: Josefina Jonsson, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi
Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp
Nivå och fördjupning: Avancerad nivå (A2E)
Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kurskod: EX0906
Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi
Kursansvarig inst.: Institutionen för Ekonomi
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2022
Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi
Delnummer i serien: 1432
ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Benchmarking, entreprenörskap, entreprenöriell benchmarking, kontextuella förutsättningar, oxymoron, svenska lantbrukare

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakultet för Naturresurser och Jordbruksvetenskap
Institutionen för Ekonomi

Sammanfattning

Till följd av förändringar på marknaden har kostnader för insatsvaror ökat kraftigt. Effekterna av detta väntas ge långvariga konsekvenser och utmaningar för den svenska lantbrukssektorn. Utmaningar som tvingar svenska lantbrukare till att ständigt söka efter nya lösningar för att förbättra verksamhetens utveckling och samtidigt bibehålla en konkurrenskraft på marknaden.

Att utveckla ett lantbruksföretag under dessa förhållande kan vara svårt. Denna studie undersöker hur lantbruksentreprenörens utveckling ser ut vid förändrade marknadsförhållanden. Studien utgår från svenska lantbrukets kontextuella förutsättningar för att tydliggöra hur lantbrukarnas entreprenörskap formas efter förutsättningarna. Att jämföra hur den egna verksamheten bär sig i förhållande till andras kan hjälpa lantbrukare att se om det finns utvecklingsmöjligheter som kan förbättra verksamheten. En metod för jämförelse är benchmarking. Benchmarking är ett redskap som lantbruksföretag kan använda för att utforska strategiska möjligheter.

Studien syftar till att öka förståelsen för begreppet entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn. I denna studie tolkas begreppet som en oxymoron, och vi undersöker därför kopplingen mellan entreprenörskap och benchmarking. Genom att koppla teorier om entreprenörskap, benchmarking och det kontextuella sammanhanget undersöker studien hur begreppen förhåller sig till varandra.

Studien har kvalitativ inriktning, vilket innebär att vikt läggs vid ord vid insamling av material. I denna studie intervjuades fyra svenska lantbrukare med olika produktionsinriktningar. I studien används det empiriska materialet för att skapa en djupare förståelse för hur benchmarking användas i lantbrukarnas entreprenöriella utveckling.

Författarna utgick från de intervjuade lantbrukarnas perspektiv och analyserade materialet med hjälp av en tematisk analys. Efter att ha tematiskt analyserat kunde författarna härleda en slutsats genom att besvara uppsatsens forskningsfrågor och på så vis uppfylla syftet med studien.

Till följd av marknadsförändringar och höjda priser på insatsvaror belyser denna studie vikten av lantbruksverksamheternas flexibilitet och anpassningsbarhet. Inom den svenska lantbrukssektorn måste lantbrukare ta mycket större hänsyn till omgivningens förutsättningar som många gånger inte tydliggörs i teorin om benchmarking. Studien upptäckte därför att skillnaden mellan benchmarking och entreprenöriell benchmarking beror på lantbrukarnas kontextuella sammanhang och förmågan att använda benchmarking på ett entreprenöriellt sätt.

Nyckelord: Benchmarking, entreprenörskap, entreprenöriell benchmarking, kontextuella förutsättningar, oxymoron, svenska lantbrukare

Abstract

As a result of changes in the market, costs for input goods have increased sharply. This is expected to have long-term consequences and challenges for the Swedish agricultural sector. Challenges that force Swedish farmers to constantly seek new solutions to improve the development of the business and at the same time maintain competitiveness in the market.

Developing an agricultural business under these conditions can be difficult. At the same time, the importance of entrepreneurship has received increasing attention in the Swedish agricultural sector. This study examines what the agricultural entrepreneur's development looks like in changing market conditions. The study is based on the contextual conditions of Swedish agriculture to clarify how farmers' entrepreneurship is shaped according to the conditions. Comparing how one's own business behaves in relation to others can help farmers to see if there are development opportunities that can improve the business. One method of comparison is benchmarking. Benchmarking is a tool that agricultural companies can use to explore strategic opportunities.

The study aims to increase understanding of the concept of entrepreneurial benchmarking in the Swedish agricultural sector. In this study, the concept is interpreted as an oxymoron, and we, therefore, examine the link between entrepreneurship and benchmarking. By linking theories of entrepreneurship, benchmarking and contextual conditions, the study examines how the concepts relate to each other.

The study has a qualitative focus, which means that emphasis is placed on words when collecting materials. This allowed us to study in-depth the environment in which farmers live. The study uses empirical material to create a deeper understanding of how benchmarking is used in farmers' entrepreneurial development.

The authors interviewed farmers and analyzed the material with help of thematic analysis. After thematically analyzing, the authors were able to derive a conclusion by answering the research questions of the essay and thus fulfill the purpose of the study.

As a result of market changes and higher prices for inputs, this study highlights the importance of the flexibility and adaptability of agricultural activities. In the Swedish agricultural sector, farmers must take much greater account of the contextual conditions, which are often not clarified in the theory of benchmarking. The study, therefore, discovered that the difference between benchmarking and entrepreneurial benchmarking depends on the farmers' contextual context and the ability to use benchmarking in an entrepreneurial way.

Keywords: Benchmarking, entrepreneurial benchmarking, entrepreneurship, contextual conditions, oxymoron, Swedish farmers

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	8
Figurförteckning.....	9
1. Inledning	10
1.1 Bakgrund.....	10
1.2 Problemformulering.....	11
1.3 Syfte och forskningsfrågor	13
1.4 Avgränsningar	13
1.5 Uppsatsens disposition	14
2. Teoretiskt ramverk.....	16
2.1 Entreprenörskap	16
2.2 Entreprenörskapets kontext.....	17
2.3 Benchmarking	20
2.4 Teoretisk syntes	21
3. Metodiska tillvägagångssätt.....	24
3.1 Forskningsstrategi och ansats	24
3.2 Litteraturgenomgång.....	25
3.3 Forskningsdesign.....	26
3.4 Insamling av empiriskt material.....	26
3.4.1 Intervjuform	27
3.4.2 Ändamålsenligt- och snöbollsurval	28
3.4.3 Analys av empiriska material.....	29
3.5 Metoddiskussion	31
3.5.1 Trovärdighet och äkthet.....	32
3.5.2 Etiska aspekter	33
4. Resultat	34
4.1 Presentation av respondenterna.....	34
4.2 Entreprenörskap och benchmarking	36
4.3 Entreprenörskap	36
4.3.1 Proaktivitet	36
4.3.2 Möjlighetssökande	37
4.3.3 Risktagande.....	38

4.4	Benchmarking	39
4.4.1	Identifiera	39
4.4.2	Utvärdera	40
4.4.3	Utveckla	41
4.5	Sammanfattning	43
5.	Diskussion	45
5.1	Hur utvecklas svenska lantbrukares entreprenörskap?	45
5.2	Hur används benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn?	48
5.3	Entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn	49
6.	Slutsats	54
7.	Förslag för framtida forskning.....	55
	Referenser.....	56
	Populärvetenskaplig sammanfattning	59
	Tack	60
	Bilaga 1.....	61

Tabellförteckning

Tabell 1 Urval av respondenter.	29
Tabell 2 Exempel på analysprocessen.	31
Tabell 3 Det centrala som framkom vid kodningen gällande entreprenörskap och benchmarking	44

Figurförteckning

Figur 1 Uppsatsens cirkulära process. Egen bearbetning.	14
Figur 2 Processen bakom entreprenöriell benchmarking. Egen bearbetning.....	23
Figur 3 Urvalsprocessen för studiens respondenter. Egen bearbetning.....	28
Figur 4 Empiriska huvudteman och underteman. Egen bearbetning.....	36
Figur 5 Entreprenöriell benchmarking baserat på diskussionen. Egen bearbetning.	52

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund om lantbrukssektorn i Sverige. De pågående marknadsförändringarna påverkar svenska lantbrukare i stor utsträckning, vilket ligger till grund för uppsatsen problemformulering. Därefter presenteras uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med att redogöra uppsatsens avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

Den svenska lantbrukssektorn utsätts ständigt för utmaningar och nyligen skakades marknaden om ordentligt. Även om lantbrukssektorn har en god anpassningsförmåga och är historiskt sett vana vid att anpassa sig utefter oförutsägbara händelser (McElwee, 2006), är dagens marknad instabil och osäker för svenska lantbrukare. När händelser inträffar för tätt efter varandra hinner det svenska lantbruket inte återhämta sig, vilket utsätter lantbruksföretag för risker och en stor sårbarhet (Riksdagen, 2020).

Det svenska lantbrukets sårbarhet har ökat kraftigt efter att torkan år 2018 och covid-19 pandemin år 2020 avlöste varandra (Riksdagen, 2020). Lantbrukets sårbarhet påverkas även av de plötsliga marknadsförändringar som har en betydande inverkan på landets ekonomi (Riksdagen, 2020). Priserna för insatsvaror som exempelvis el, diesel och foder steg till rekordhöga nivåer under hösten 2021 och våren 2022 (Lantbruksbarometern, 2021; LRF, 2022a). Detta innebär stora problem för svenska lantbrukare att förse verksamheterna med de insatsvaror som de behöver, vilket försätter lantbrukarna i en situation där varje del av verksamhetens dagliga drift måste utvärderas och planeras om.

Dagens marknadssituation förmår den svenska lantbrukssektorn att anpassa sig utefter svåra verksamhetsförhållanden och att stå emot betydande utmaningar (Lantmännen, 2022). Utmaningar som innebär att verksamheter ständigt måste förändras och utvecklas för att upprätthålla lönsamhet. Dessutom har den svenska lantbrukssektorn och dess gröna näringar en betydande roll för samhällets hållbara utveckling (Lantmännen, 2022; LRF, 2022b). Förutom att förse samhället med mat och arbetstillfällen, bidrar lantbrukssektorn med värdeskapande genom öppna landskap och biologisk mångfald (LRF, 2022b).

För en hållbar utveckling av samhället och svenskt lantbruk är entreprenörskap en viktig komponent (Korsgaard et al., 2015; McElwee, 2006). Entreprenörskap frambringa existens för förbisedda eller nyfunna möjligheter, vilket främjar den ekonomiska samhällsutvecklingen (Landström & Löwegren, 2009). De pågående marknadsförändringarna är således ett tillfälle för lantbruksföretag att identifiera förbisedda eller nyfunna möjligheter som krävs för att utveckla verksamheten (Landström & Löwegren, 2009; Petuskiene & Glinskiene, 2011).

Effekterna av de pågående marknadsförändringarna uppskattas ge långvariga konsekvenser för den svenska lantbrukssektorn. Den aktuella kostnadskrisen innebär att priset för kvävegödseln har ökat med 300 procent, elen med 200 procent och foderpriser med 100 procent (LRF, 2022a). Utmaningarna med ökade kostnader för insatsvaror förmår det svenska lantbruket till kreativitet. Lantbrukarna måste kontinuerligt söka efter nya lösningar för att förbättra verksamhetens utveckling och samtidigt upprätthålla en konkurrenskraft på marknaden (Hajdu et al., 2020).

För att upprätthålla en konkurrenskraft på marknaden är kontinuerlig utveckling av lantbruksverksamheter väsentligt. Att jämföra hur det egna lantbruksföretaget bär sig i förhållande till andras kan hjälpa lantbrukare att se om det finns utvecklingsmöjligheter som kan förbättra verksamheten (Lantmännen, 2022). En metod för prestandajämförelse är benchmarking (Anton & Gustin 2000; Andersen & Pettersen, 1996). Benchmarking är ett redskap som lantbruksföretag kan använda för att utforska vilka strategiska möjligheter som finns inom olika verksamhetsområden (Anton & Gustin, 2000; Lantmännen, 2022).

1.2 Problemformulering

Inom ämnet företagsekonomi har intresset för entreprenörskap vuxit och forskningen introducerar entreprenörskap som en essentiell komponent för verksamhetsutveckling (Landström & Löwegren, 2009; Petuskiene & Glinskiene, 2011). Inom organisationsteorin är det inte tillräckligt med enbart innovationer för att organisationer ska skapa ny kunskap och utvecklas, utan det krävs att innovation och kunskap omvandlas till nytänkande lösningar och affärsmöjligheter, vilket skapas genom interaktion och handling (Sarason et al., 2006).

Entreprenörskap är en dynamisk och social process, som handlar om att upptäcka nytänkande lösningar på samtida problem för att utveckla verksamheter (Sarason et al., 2006). Vidare har benchmarking lyfts fram som en metod för att utveckla organisationer. Benchmarking handlar om att implementera etablerade lösningar eller metoder, som andra organisationer har skapat i syfte att utveckla och förbättra den egna verksamheten (Andersen & Pettersen, 1996; Anton & Gustin, 2000). Följaktligen finns det tidigare forskning som framhäver begreppet entreprenöriell

benchmarking som ett svar på hur benchmarking kan användas entreprenöriellt (Petuskiene & Glinskiene, 2011).

Däremot hävdar ytterligare forskning att benchmarking kan hämma den entreprenöriella förmågan, eftersom etablerade lösningar eller metoder som andra organisationer har utvecklat inte leder till nytänkande lösningar (Davis & Kochhar, 2002). Entreprenörskap och benchmarking kan därför anses stå i motsatsförhållande till varandra och begreppet entreprenöriell benchmarking kan tolkas som en oxymoron. En oxymoron är ett sammansatt ord eller begrepp som ursprungligen är motsatser till varandra, men som tillsammans skapar en meningsfull innebörd.

Det finns viss skepticism inom forskningen kring hur organisationer kan kombinera entreprenörskapets inneboende egenskap av nytänkande samt implementera etablerade lösningar som benchmarking föreslår (Anton & Gustin 2000; Andersen & Pettersen, 1996). Den entreprenöriella processen grundas i ett sökande efter metoder eller verktyg för att förbättra och utveckla verksamheten.

Samtidigt är benchmarking ett alternativ för organisationer att utvecklas genom inspiration från liknande framgångsrika verksamheter (Anton & Gustin 2000; Andersen & Pettersen, 1996; Petuskiene & Glinskiene, 2011; McKay & Chung, 2005). Vår avsikt med denna studie är således att undersöka kopplingen mellan entreprenörskap och benchmarking genom att utforska hur begreppen förhåller sig till varandra och skapar en oxymoron som entreprenöriell benchmarking.

Att utveckla verksamheten, sträva efter nyskapade och samtidigt realisera visioner kan innebära problematik för entreprenören (Korsgaard et al., 2015). Eftersom omvärlden och marknaden är i ständig förändring kan det vara svårt för verksamheter att anpassa sig efter förändringarna. Marknadsförändringarna påverkar lantbrukarnas kontextuella sammanhang, vilket gör att de ställs inför föränderliga situationer som utmanar, men samtidigt utvecklar entreprenörskapet (Korsgaard et al., 2015).

Marknadsförändringarna förutsätter att organisationen och entreprenören är orienterade på marknaden och besitter en medvetenhet och framförallt en nyfikenhet. Förändringarna på marknaden påverkar samtliga branscher, inte minst lantbrukssektorn som står inför stora svårigheter med ökade kostnader för insatsvaror (Lantbruksbarometern, 2021; LRF, 2022). Lantbrukssektorns sårbarhet är ett tvärsektionellt arbete, då det är en bransch som är under ständig förändring (Riksdagen, 2020). Likaså är branschen sårbar för hur marknaden och politiker agerar, vilket förutsätter att lantbruket utvecklas i takt med omvärlden och kontinuerligt strävar efter nytänkande och nyskapande lösningar (Riksdagen, 2020).

Att utveckla sin organisation under dessa förhållande kan vara svårt och intentionen med denna uppsats är därmed att undersöka hur entreprenörens utveckling ser ut vid förändrade marknadsförhållanden. Som utgångspunkt tar vi

hänsyn till det svenska lantbrukets kontextuella sammanhang för att förklara hur lantbrukarnas entreprenörskap formas utefter dess förutsättningar. Vår avsikt med denna studie är således att bidra till forskningen genom att skapa en förståelse för den kontextuella betydelsen inom entreprenörskap och frambringa klarhet för begreppet entreprenöriell benchmarking.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna uppsats är att bidra till en ökad förståelse för begreppet entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn. I uppsatsen kommer den empiriska analysen användas för att skapa djupare förståelse för hur benchmarking kan användas i lantbrukarnas entreprenöriella utveckling.

- Hur utvecklas entreprenörskap inom den svenska lantbrukssektorn?
- Hur används benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn?

1.4 Avgränsningar

I tidigare arbete har författarna definierat lantbrukare som en entreprenör (se Treble-Read & Wilhelmsson, 2020), vilket det teoretiska ramverket i denna uppsats bygger vidare på. Entreprenörskap är ett brett forskningsområde som har avgränsats utefter uppsatsens syfte med fokus på lantbrukarens kontextuella betydelse.

Uppsatsens empiri utgår från de intervjuade lantbrukarnas perspektiv. Det innebär att inga generella slutsatser för lantbrukare kan dras. Istället ska resultatet snarare bidra till en ökad förståelse för benchmarking och entreprenörskap inom den svenska lantbrukssektorn.

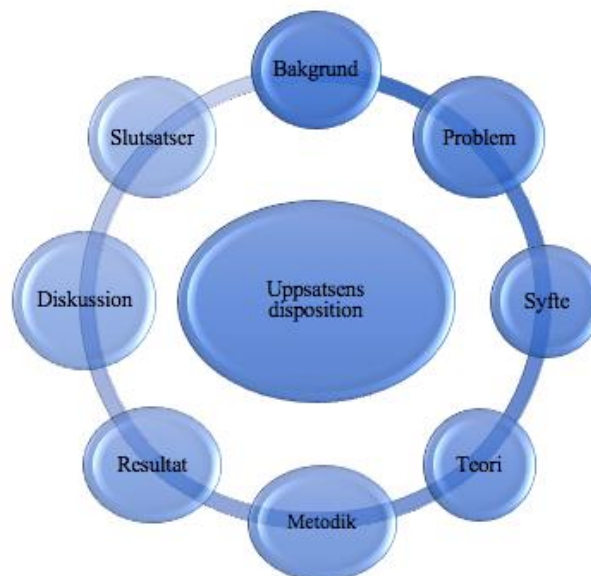
Det empiriska materialet baseras på intervjuer med fyra svenska lantbrukare som till stor del är bekanta med benchmarking sedan innan. Dock är inte ett medvetet användande av benchmarking nödvändigt för att kunna besvara studiens forskningsfrågor. Författarna till denna studie anser att även lantbrukare med mindre kunskap om benchmarking som en etablerad metod kan bidra med skildrande perspektiv för att uppfylla studiens syfte.

Samtliga intervjuade lantbrukare är verksamma i Mälardalen och i Stockholmsregionen. Detta var dock ingen förutbestämd avgränsning, då respondenterna valdes ut via ett så kallat snöbollsurval. Däremot tillämpas den geografiska avgränsningen i diskussionen, eftersom uppsatsen tar hänsyn till svenska lantbrukares kontextuella sammanhang och dess förutsättningar för entreprenörskap.

1.5 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är indelad i sex kapitel, Figur 1. Kapitel 1 presenterar uppsatsens bakgrund och problemformuleringen, syfte och forskningsfrågor samt avgränsningar. Vidare i kapitel 2 redogörs det teoretiska ramverket och en teoretisk syntes med en egenformulerad modell för att illustrera entreprenöriell benchmarking. I kapitel 3 skildras uppsatsens metodiska tillvägagångssätt samt genomförandeprocess. Kapitel 4 består av resultat och empiri, vilket mynnar ut i kapitel 5 med uppsatsens diskussion där empirin kommer diskuteras utefter det teoretiska ramverket. Avslutningsvis i kapitel 6 presenteras uppsatsens slutsatser.

Denna uppsats har ett kvalitativt tillvägagångssätt och har skapats i en cyklisk process. Det innebär att det teoretiska ramverket har anpassats fortlöpande utefter den insamlade empirin, samtidigt som metodkapitlet har bearbetats under hela arbetsgången.



Figur 1. Uppsatsens cirkulära process. Egen bearbetning.

Avsikten med en cyklisk process är huvudsakligen att skapa en djupare förståelse för uppsatsen, samtidigt som det grundar sig i att visa läsaren en reflexivitet (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2013). Det så kallade hermeneutiska arbetssättet innebär att forskarna arbetar i ett cykliskt förlopp, där tolkningar och synsätt successivt växer fram (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2013).

Författarna till denna studie tar stor hänsyn till bakgrund och förankrad kontext när tolkning sker inom både det empiriska och teoretiska ramverket. Den hermeneutiska cirkulära processen är vanligt förekommande när specifika diskurser

ska tolkas (Bontekoe, 1996). Samtidigt syftar processen till att tolkningar växer fram i cirkulära rörelser, då tidigare erfarenheter och kunskap sammanlänkas med ny kunskap, erfarenhet och idéer (Bontekoe, 1996; Boell & Cecez-Kecmanovic, 2013).

Författarna till denna uppsats har valt att använda en cyklisk process vid skrivandet för att förbättra uppsatsens struktur. Författarna anser att det är svårt att skriva bakgrunden utan att veta vad uppsatsen ska landa i, vilket har genererat att alla delar har bearbetats kontinuerligt.

2. Teoretiskt ramverk

Kapitlet inleds med att förklara uppsatsens grund som är entreprenörskap. Därefter används en kontextuell syn på entreprenörskap för att förklara hur lantbrukare är skapare av sitt sammanhang, men samtidigt formas av det. Vidare lyfts benchmarking som ett tillvägagångssätt eller en metod för att utveckla verksamheter. Slutligen presenteras en teoretisk syntes, där de valda teorierna illustreras för att skapa en förståelse för entreprenörskap och benchmarking genom att frambringa klarhet för begreppet entreprenöriell benchmarking.

2.1 Entreprenörskap

"Entreprenörskap, i dess smalaste bemärkelse, innebär att fånga idéer, omvandla dem till produkter och eller tjänster och sedan bygga ett företag för att ta produkten till marknaden." (Johnson 2001:138)

Entreprenörskap har länge betraktats som ett av de mest lovande områden inom forskningen för organisationsteori. Forskningen introducerar entreprenörskap som en essentiell komponent för verksamheters utveckling (Landström & Löwgren, 2009; Petuskiene och Glinskiene, 2011).

Trots det, har det varit problematiskt att enas om en definition för entreprenörskap och att bygga upp ett teoretiskt ramverk (Johnson, 2001; Landström & Löwegren, 2009; Shane & Venkataraman, 2000; Sarason et al., 2006). Landström och Löwegren (2009) påstår att problemet grundar sig i att entreprenörskap uppkommer från individers egenskaper, värderingar och attityder, vilket förändras över tid. Vidare menar Shane och Venkataraman (2000) att problemet grundas i att definiera entreprenörskap utifrån vem entreprenören *är* eller vad denne *gör*.

Även om entreprenörskap är svårt att definiera, är tidigare forskning överens om att entreprenörskapets beteende och dess nyckelaktiviteter inkluderar risktagande, proaktivitet och nytänkande (McKay & Chung, 2005; Shane & Venkataraman, 2000; Petuskiene och Glinskiene, 2011; Zhao, 2005). Vidare hävdar Shane och Venkataraman (2000) att det inte får förbises hur entreprenörskap involverar koppling mellan två fenomen, 1) närvaron av lukrativa möjligheter, och 2) närvaron av företagsamma individer.

“Entreprenörer fångar idéer och samlar resurser, för att sedan kombinera dessa två i syfte att skapa en ny produkt eller tjänst som medför ett värde för verksamheten.” (Johnson 2001:138)

Entreprenörskap är en dynamisk och social process, som handlar om att upptäcka nytänkande lösningar på samtida problem för att utveckla verksamheter (Sarason et al., 2006). Följaktligen lyfter Sarason et al. (2006) att möjligheter och entreprenörskap är beroende av varandra, eftersom entreprenörskap drivs framåt av möjligheter. Samtidigt menar Shane och Venkataraman (2000) att entreprenörskap identifieras först efter att entreprenörmöjligheter har upptäckts. Med andra ord, utan en förmåga att upptäcka möjligheter finns det inget entreprenörskap.

“Entreprenörskap är fenomenet som gör det möjligt att skapa nytänkande idéer med hjälp av okonventionella metoder och möjligheter, som andra företagare inte har uppmärksammat.” (Petuskiene och Glinskiene 2011:69)

Vidare menar Johannisson (2011) och Zhao (2005) att entreprenörskap återspeglas inte enbart under perfekta förhållanden, utan realiserar även vid oförutsägbara händelser. Genom att se oförutsägbara händelser som roten till entreprenörskap, kan det tolkas som att risk är en förutsättning för entreprenörskapets kreativitet. Det innebär således att verksamheter som enbart utsätts för risker anses som entreprenöriella.

Däremot ser Sarason et al. (2006) entreprenörskapet som en process. En process som innebär reflexivitet, men även utvärdering och utnyttjande av tillfälligheter och möjligheter. Sarason et al. (2006) menar att processen är nyckeln till möjligheter, men möjligheterna väntar inte på att bli upptäckta, utan de måste förverkligas inom den entreprenöriella processen för att skapa kreativa handlingar. Detta medför att Sarason et al. (2006) snarare anser att entreprenörskap främjas vid skapande av nya möjligheter, däribland risker, då möjligheter stimulerar idéskapandet och kan påverka entreprenörens kreativitet (Jfr. Johannisson, 2011; Zhao, 2005).

2.2 Entreprenörskapets kontext

Entreprenörskap är en dynamisk process och ett socialt åtagande, vilket måste förstås inom ramen för det kontextuella sammanhanget (Sarason et al., 2006). Struktureringsteorin, som är utvecklad av sociologen Anthony Giddens (1991), hjälper till att förklara hur aktörer är skaparna av sociala system, men samtidigt skapas av dem (Sarason et al., 2006). Genom att definiera entreprenörskap enbart utifrån individen, det vill säga entreprenören, tenderar det till att åstadkomma ofullständiga definitioner som inte tar hänsyn till kontextuella faktorer. Entreprenörskap är mer komplext än att identifiera individuella egenskaper,

eftersom initiala idéer förändras och utvecklas över tid, genom handling och interaktion, väglett av tillfälligheter och möjligheter (Johannisson, 2011; Sarason et al., 2006; Shane & Venkataraman, 2000).

För att förstå entreprenörskap, måste det förstås inom dess sammanhang. Termen sammanhang, eller kontext, härstammar från latin och betyder att väva samman eller att skapa en koppling (Rousseau & Fried, 2001). Omfattningen av det kontextuella sammanhanget är stort. Enligt det kontextulistiska perspektivet (Gergen, 1982) härleds mening från det kontextuella sammanhanget. Det vill säga, vi förstår vad som händer genom att uppskatta var och när det händer.

För att förstå vad som händer i entreprenörskap använder Welter (2011) kontextuella dimensioner om "vem", "var" och "när" för att lyfta fram sammanhangets mångfald. Sammanhanget spelar inte bara roll för att förklara vem, var och när någonting sker, utan det gör också det möjligt att förklara "hur" det sker (Welter, 2011; Anderson & Gaddefors, 2017).

Däremot menar Welter (2011) att frågan om "vem" inte är lika relevant att besvara när det gäller entreprenörskapets kontext, eftersom vem endast besvarar vem som går in i entreprenörskap och vilka satsningar som skapas. Det är snarare mer intressant att se till frågor som "var" och "när" för att kunna förklara hur entreprenörskap sker (Welter, 2011).

Dimensionen om "var" hänvisar till de kontextuella platser och sammanhang som entreprenörskapet äger rum. Detta kan förklaras utifrån var entreprenörskapet sker i samhället, exempelvis i stadsmiljö eller landsbygdsmiljö, men även i det närliggande sammanhanget såsom den sociala miljön, som återfinns i bland annat det lokala samfundet.

För att förstå ett socialt fenomen menar Welter (2011) att det inte bara ska utgå från det bekanta sammanhanget vid en specifik tidpunkt. De observationer som görs är inbäddade i historiska händelser och måste förstås i sitt sammanhang och tidsperspektiv för att förstå dagens entreprenörskap (Anderson & Gaddefors, 2017).

Vidare menar Welter (2011) att kontext kan både vara en fördel och en nackdel för entreprenörskapets karaktär, men att entreprenörskap även påverkar kontexten. I ett sammanhang som ständigt påverkas av yttre faktorer är det viktigt att ta hänsyn till de kontextuella faktorer som kan påverka hur entreprenörskapet ska förstås och förklaras, utifrån det specifika sammanhanget.

Anthony Giddens (1984) teori om strukturering kan förklara dynamiken som sker, där struktur och aktör verkar som en dualitet. Strukturen, det vill säga det kontextuella sammanhanget, och aktörernas dynamiska samspel leder till förändring. Struktureringsteorin beskriver hur aktörer är skaparna av en struktur, men samtidigt formar strukturen aktörerna inom den (Sarason et al., 2006). Struktureringsteorin erbjuder ett subjektivt eller reflexivt ontologiskt

ställningstagande, då aktören genom tolknings- och observationsprocessen har potentialen att förändra det som observeras (Sarason et al., 2006).

Förändring skapar entreprenörskap och entreprenörskap skapar förändring. Enligt Giddens teori (1984) har entreprenörer befogenhet att agera på ett sätt som påverkar strukturer. Det vill säga det strukturella sammanhanget, och att reflexivt övervaka effekten av deras agerande som leder till handlingar som förstärker, förändrar eller skapar nya möjligheter (Sarason et al., 2006).

Svenska lantbrukares kontext

Det kontextuella sammanhanget ger djupare insikter om hur individer interagerar vid situationer och hur situationer påverkar individer, men det tas ofta för givet. Dess inflytande underskattas eller kontrolleras (Welter, 2011).

Anderson & Gaddefors (2017) hävdar att entreprenörskap måste sättas i relation till där det uppstår eller existerar. Vi måste därför kontextualisera entreprenörskap i relation till lantbrukarnas verklighet för att kunna förstå hur entreprenörskap kan förklaras i det specifika sammanhanget (Anderson & Gaddefors, 2017; Korsgaard et al., 2015). Genom att använda Welters (2011) syn på kontext, går det att belysa hur lantbrukarna i denna studie påverkas och påverkar av kontexten.

Inom den svenska lantbrukssektorn har det under en längre tid pågått strukturella omvandlingar, där antalet lantbruk blir färre och marken brukas i allt större omfattning (Hajdu et al., 2020; Manevska-Tasevska & Rabinowicz, 2015). Vidare menar Hajdu et al. (2020) att den nya högteknologiska utvecklingen är en omfattande förändring för lantbrukssektorn, då ny teknik effektiviserar arbetsintensiva insatser vilket ger produktionen andra möjligheter jämfört med tidigare.

En lantbrukares kontext påverkas ständigt av yttre faktorer, såsom marknadsförändringar, politiska beslut, klimatförändringar och samhällspåtryckningar (Finansdepartementet, 2022; Hajdu et al., 2020). För lantbrukare är ständigt kontextuella förändringar både en fördel och en nackdel. Lantbrukare är vana vid att arbeta i en miljö där de inte alltid kan kontrollera de yttre omständigheterna, såsom extrema och ovanliga väderförhållanden samt förändringar på den internationella råvarumarknaden (Finansdepartementet, 2022). Däremot kan svenska lantbrukare även påverka vissa kontextuella förutsättningar och vara med och forma sammanhanget, däribland dialogen om ett hållbart och klimatneutralt jordbruk samt hur den omställningen ska gå till (Hajdu et al., 2020).

Ytterligare faktorer som påverkar en lantbrukares kontext är nyare lagstiftning eller förändrade regelverk (Hajdu et al., 2020). Även om svenska lantbrukare medverkar vid förhandlingar kring politiska beslut och lokala marknadsförändringar som påverkar lantbruket, kan dessa beslut ha oanade konsekvenser. Detta berör särskilt de lantbrukare med djurproduktion, då ny lagstiftning eller förändrade regelverk kan framtvinga investeringar som kräver att

lantbrukarna investerar i ny teknik för att fortsätta med den dagliga driften (Hajdu et al., 2020).

Lantbrukarnas kontextuella förutsättningar kan skilja sig markant beroende på var i landet de är verksamma. Det kan därför vara problematiskt att diskutera lantbrukarnas kontext generellt då den kan se annorlunda ut (Finansdepartementet, 2022; Hajdu et al., 2020). Vissa lantbrukares kontextuella utmaningar är avståndet till slakterier och mejerier, medan på andra ställen i landet är utmaningarna höga arrendepriiser (Hajdu et al., 2020; Manevska-Tasevska & Rabinowicz, 2015).

Oavsett vilka faktorer det är i lantbrukarens kontext, influeras och formas deras strategier utefter dess förutsättningar. Genom att se till Welters kontextuella dimensioner om "vem", "var" och "när", kan det ge djupare insikt i hur svenska lantbrukares kontextuella förutsättningar påverkar lantbrukares entreprenörskap. De kontextuella dimensionerna kan således illustrera "hur" lantbrukarna i denna studie påverkas och påverkas av kontexten.

2.3 Benchmarking

Konceptet benchmarking grundas i en prestandajämförelse och används för att skapa konkurrensfördelar (McKay & Chung, 2005). Benchmarking är en metod som används i syfte att upptäcka och införliva bästa praxis i drift (Anton & Gustin, 2000; Petuskiene & Glinskiene, 2011).

"Benchmarking används främst för att identifiera bättre sätt att göra saker på; kort sagt, att identifiera 'bästa praxis'. "(Petuskiene & Glinskiene, 2011:72)

Petuskiene och Glinskiene (2011) menar att benchmarking kan ses som ett ändamålsenligt verktyg för implementering av innovativa och beprövade processer eller metoder i en organisation. Genom att identifiera styrkor och svagheter i en organisation kan utvecklingsområden konstateras och resurser kan prioriteras mer effektivt. En prestandajämförelse och utvärdering av organisationen är en process som kan utföras genom att jämföra med branschkollegor och konkurrenter, men även med andra sektorer såväl lokalt som globalt (Anton & Gustin, 2002; Zairi, 1996). Processen kan innebära både interna och externa åtgärder och tillvägagångssätten kan se olika ut beroende på organisationens förutsättningar (Zairi, 1996; Petuskiene & Glinskiene, 2011).

"Benchmarking är inte bara en teknik eller ett verktyg, det är ett koncept som skapar förändring" (Zairi, 1996:2)

Följaktligen är benchmarking en strukturerad och analytisk process som organisationer använder för att kontinuerligt jämföra och förbättra arbetsprocesserna (Andersen & Pettersen, 1996; Anton & Gustin, 2002). Syftet med

benchmarking är således att upptäcka skillnaderna mellan hur det är nu och hur det kan förbättras.

Vidare menar Anton och Gustin (2000) att organisationen måste ha en tydlig förståelse för strategin inom den egna organisationen för att kunna implementera benchmarking. Det är viktigt att vara medveten om strategier och processer inom den egna organisationen för att tyda jämförelser och vara mottaglig för den förändring som implementering av benchmarking kan innebära. Anton och Gustin (2000) påstår att detta kan vara en anledning till varför organisationer kan vara skeptiska mot processen bakom benchmarking, och välja att inte benchmarka.

En vanligt förekommande metod för att införliva bästa praxis kallas strategisk benchmarking, där intentionen är att inspireras av konkurrenterna. Anton och Gustin (2000), samt Zairi (1996) menar att organisationer idag anpassar benchmarkingen utefter organisationens förutsättningar. Genom strategisk benchmarking kan de således ha ett bredare perspektiv och inspireras av hela processer och värdekedjor.

Däremot anser Andersen och Pettersen (1996) att det är för mycket fokus på prestationsorienterad benchmarking, där all prestation ska mätas och jämföras med konkurrenterna. Detta mätinstrument menar Andersen och Pettersen (1996) ger för lite information om hur förbättringar ska utföras, och hur organisationen ska kunna efterlikna konkurrenten.

Metoderna inom benchmarking som fokuserar på en bransch kan lättare definiera bästa praxis och fastställa riktlinjer samt analysera huruvida externa faktorer påverkar organisationens prestationer (Anton & Gustin, 2000; Zairi 1996; Davis & Kochhar, 2002). Trots det finns det viss kritik mot den typen av benchmarking, eftersom benchmarking som bara jämför och utvärderar inom en viss bransch kan bli enformig och onyanserad (Davis & Kochhar, 2002). Davis och Kochhar (2002) menar att benchmarkingen påverkas negativt, då de motsätter sig tanken om att denna metod definierar bästa praxis. Bästa praxis anser Davis och Kochhar (2002) mycket väl kan finnas inom en annan bransch.

Davis och Kochhar (2002) menar således att andra industrier kan ge bättre jämförelser kring hur organisationen ska bli mer effektiv och verkningsfull. Risken med att bara se till en bransch är att färre nya idéer blir introducerade, då ändamålet med benchmarking är att implementera innovativa och nytänkande processer för att införliva bästa praxis (Davis & Kochhar, 2002; Petuskiene & Glinskiene, 2011; Zairi, 1996).

2.4 Teoretisk syntes

Teorin om entreprenörskap bidrar till att förstå vad som händer inom en organisation som upptäcker möjligheter och förändrar eller utvecklar företagandet. Entreprenörskapsteorin tydliggör dessutom hur kreativa idéer främjas, hur

lösningar identifieras och hur benägenheten till att ta risker under oberäknliga förhållanden är initial för att utveckla verksamheten (Sarason et al., 2006; Shane & Venkataraman, 2000; Zhao, 2001).

Det är viktigt att förstå entreprenörskapet som en dynamisk och social process (Sarason et al., 2006). Entreprenörskap representerar ett organisatoriskt beteende som bygger på interaktion med andra människor, där kreativa idéer och möjligheter upptäcks inom dess kontext (Sarason et al., 2006; Welter, 2011).

Det kontextuella sammanhanget är därför viktigt för att förstå när, hur och varför entreprenörskap sker och vem som blir involverad (Welter, 2011). Genom att lyfta Welters (2001) kontextuella dimensionerna kan entreprenörskapet se olika ut, eftersom "vem", "var" och "när" kan förklara "hur" entreprenörskap sker. Vidare menar Welter (2011) att insikten om det kontextuella sammanhangets betydelse bidrar till ökad förståelse för entreprenörskapet. Genom att använda Welters (2011) syn på kontext, går det att belysa hur lantbrukarna i denna studie påverkas och påverkas av kontexten.

Att se hur den egna organisationen bär sig i förhållande till andra är ett bra sätt att se om det finns utvecklingspotential som kan förbättra verksamheten. Benchmarking grundas i att jämföra och utvärdera verksamheter eller specifika processer för att skapa konkurrensfördelar (McKay & Chung, 2005; Petuskiene & Glinskiene, 2011; Zhao, 2005). Benchmarking är således en strategi för att identifiera utvecklingsområden samt fördela resurser och se hur resurserna kan prioriteras mer effektivt (Petuskiene & Glinskiene, 2011).

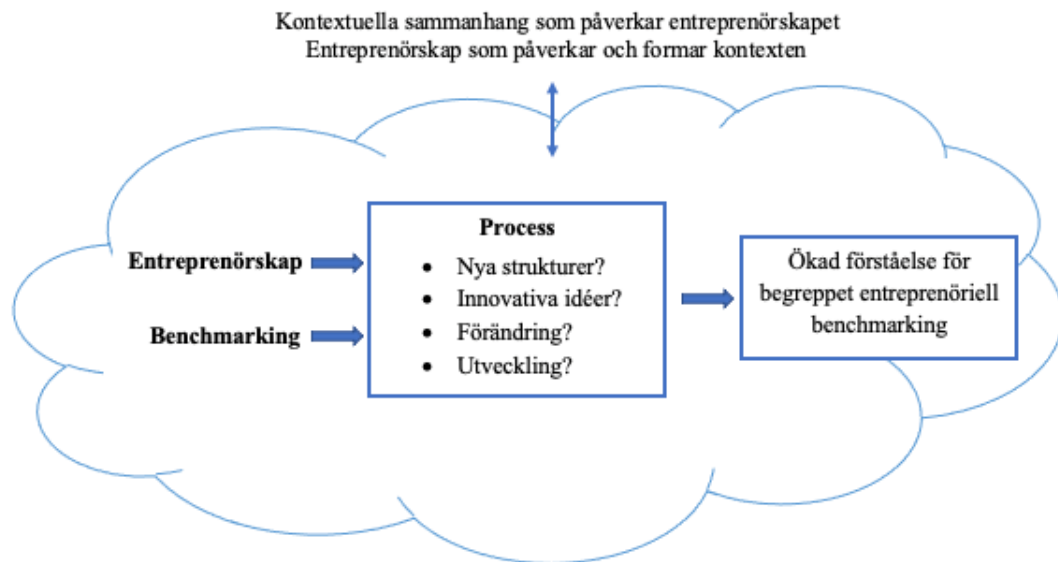
I denna uppsats lyfts begreppet entreprenöriell benchmarking som en oxymoron. En oxymoron är sammansatta ord eller begrepp som ursprungligen är motsatser till varandra, vilket entreprenöriell benchmarking kan tolkas som. Eftersom benchmarking är en metod, där etablerade lösningar implementeras kan det anses vara motsägelsefullt mot entreprenörskapets kreativa nytänkande.

Samtidigt menar Petuskiene och Glinskiene (2011) att entreprenörskap är ett grundelement för framgångsrik benchmarking. Påståendet grundas i att den entreprenöriella organisationskulturen stimulerar förändring, förbättring och innovativa idéer. Vidare menar Petuskiene och Glinskiene (2011) att enbart imitera etablerade processer eller tillvägagångssätt inte medför ledande framgång, utan snarare redan uppnådd framgång.

“Är bästa praxis svåruppnått hjälper entreprenörens kreativitet och entreprenöriella tänkande till att uppnå bästa praxis.” - (Petuskiene & Glinskiene 2011:73)

Genom att identifiera andra organisationers styrkor och svagheter kan lärdomar dras utifrån hur andra gör, och på så sätt skapa förändring inom den egen organisationen (McKay & Chung, 2005; Petuskiene & Glinskiene, 2011; Zhao, 2005). Det innebär att entreprenören kan identifiera skillnader och implementera möjligheter som frambringar innovativa och nytänkande processer.

Teorierna i denna uppsats ligger till grund för att analysera den insamlade empirin. I Figur 2 presenteras en sammanfattning och sammanlänkning av teorierna entreprenörskap och benchmarking, samt en illustration av hur teorierna påverkas av det kontextuella sammanhanget. Sammanlänkningen av teorierna syftar till att förtydliga och skapa en ökad förståelse för begreppet entreprenöriell benchmarking.



Figur 2. Processen bakom entreprenöriell benchmarking. Egen bearbetning.

Genom att identifiera egenskaperna hos en entreprenör och användandet av benchmarking tydliggörs det hur de tillsammans skapar en paradoxal symbios. Att sammanlänka entreprenörskap och benchmarking skapar en process. En process där entreprenörens kreativitet, risktagande och möjlighetssökande används tillsammans med benchmarkingens syfte att objektivt analysera omvärlden och införliva "bästa praxis". Denna process kan tolkas som en oxymoron, där risktagande och beprövade metoder tillsammans kan anses vara motsägelsefullt.

Denna uppsats vill därmed skapa en djupare förståelse för entreprenöriell benchmarking, genom att bringa klarhet för eventuella motsatsförhållanden och synergier. Relationerna mellan entreprenörskap och benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn är således intressanta att lyfta.

3. Metodiska tillvägagångssätt

I denna uppsats är det grundläggande ontologiska synsättet baserat på det konstruktionistiska perspektivet. Det konstruktionistiska perspektivet kan förklaras genom att verkligheten är socialt konstruerad och att kunskapen inom sociala fenomen skapas av människor i samspel med varandra (Bryman & Bell, 2013). Kunskapen om den sociala världen uppfattas som obestämbar och måste analyseras inom den process som den realiserar. Det vill säga, den sociala verkligheten befinner sig i ett tillstånd av konstant revidering och är föränderlig under tiden den studeras (Bryman & Bell, 2013).

Författarna till denna studie menar att det konstruktivistiska perspektivet kommer bidra till en bättre förståelse för entreprenörskap och dess kontextuella sammanhang. Denna studie hävdar att entreprenörskap är en dynamisk process och ett socialt konstruerat fenomen som förändras och utvecklas över tid. För att kunna analysera entreprenörskap är det därför viktigt att förstå dess bakomliggande kontext och den struktur som formar det.

3.1 Forskningsstrategi och ansats

Eftersom författarna till denna studie letar efter de betydelser som ligger bakom handlingar är studien uppbyggd på en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2013). Valet av strategi grundas främst på möjligheten att skapa en kontextuell förståelse, vilket är av väsentlig betydelse för att kunna besvara studiens forskningsfrågor. Den djupgående kvalitativa forskningsdesignen tillåter att undersöka fenomenet i dess verkliga kontext samt frambringa detaljerade och utvecklande berättelser.

Eftersom syftet med studien är att bidra till ökad förståelse för begreppet entreprenöriell benchmarking genom att undersöka entreprenörskap inom den svenska lantbrukssektorn, är det av stor vikt att hänsyn tas till de kontextuella faktorer som kan komma att påverka (Bryman & Bell, 2013).

Att studien har en induktiv ansats innebär att forskningen börjar med observationer, för att sedan sammankoppla och applicera teorier som studien grundar sig på. Detta tillvägagångssätt är relevant för denna typ av studie eftersom material och data är insamlat genom intervjuer, som därefter analyseras och kopplas an till teorier.

3.2 Litteraturgenomgång

I denna studie genomfördes en narrativ och cyklisk litteraturgenomgång för att skapa en bild av existerande och användbar litteratur inom ämnet. Till skillnad från systematisk litteraturgenomgång, är den narrativa genomgången till för att berika den mänskliga diskursen genom att formulera en bredare förståelse (Bryman & Bell, 2013). Den narrativa litteraturgenomgången är mer diffus och omfattande än den systematiska, då en systematisk litteraturöversikt har som mål att identifiera, värdera och syntetisera evidensen för en avgränsad forskningsfråga.

Det som skiljer den systematiska och narrativa litteraturgenomgången är att alla steg i den narrativa genomgången inte är fördefinierade, utan det är upptäckter under processens gång som leder till nästa steg i informationssökningen (Bryman & Bell, 2013). Boell & Cecez-Kecmanovic (2013) lyfter den hermeneutiska cirkeln som ett liknande tillvägagångssätt att utföra en litteraturgenomgång.

Genom att använda den hermeneutiska cirkeln för att beskriva processen för litteraturforskning får uppsatsen en ram som hjälper till att förklara hur litteraturinsamlingen sker på ett cykliskt vis. Det cykliska tillvägagångssättet samlar olika aspekter av litteraturgranskningsprocessen under ett paraply, vilket underlättar till djupare förståelse av olika uppsättningar av färdigheter som används för att identifiera och skaffa litteratur av relevans i ett visst sammanhang (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2013).

Enligt Boell & Cecez-Kecmanovic (2013) kan ett hermeneutiskt ramverk ge mer riktade sökningar och bidra till att identifiera litteratur som anses vara högst relevanta i ljuset av den nuvarande förståelsen. Syftet med att gå igenom litteratur är huvudsakligen för att rama in det som redan är känt inom ämnet. Den information som påträffades i samband med litteraturgenomgången användes som bakgrund till forskningen samt bildade en grund till hur forskningsfrågorna skulle utformas. Dessutom bidrog litteraturgenomgången till hur intervjuerna och intervjufrågorna har formulerats för att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

Författarna till denna studie valde att studera litteratur i form av artiklar, böcker och tidskrifter. Litteraturundersökningen skedde via SLU:s databas Epsilon, samt Google Scholar. De nyckelord som använts för att få fram data som varit relevant för studien har varit: *“Entrepreneurship”*, *“Context”*, *“Contextualizing entrepreneurship”*, *“Entrepreneurial benchmarking”*, *“Benchmarking”*, *“Business Development”*, *“Rural entrepreneurship”*, *“Rural contexts”*.

Studiens innehåll grundas i författarnas personliga intresse för entreprenörskap inom den agrara sektorn. Intresset uppdagades initialt under författarnas tidigare kurser *Entreprenörskap och hållbar utveckling - organisationsteori II* och *Grundläggande metodkurs*. Författarnas entusiasm kring ämnet vidareutvecklades i samband med en kandidatuppsats *Lantbrukare som entreprenör* under våren 2020.

3.3 Forskningsdesign

Vid insamling och analys av empiriskt material valdes en multipel fallstudie som forskningsdesign. Multipel fallstudiedesign är en forskningsmetodik där flera avgränsade fall undersöks med hjälp av flera materialinsamlingar (Gustafsson, 2017). Denna forskningsmetodik är mer kraftfull än enstaka konstruktioner, eftersom den ger mer omfattande beskrivningar och förklaringar av fenomenet eller problemet. En skillnad mellan en enskild fallstudie och en multipel fallstudie är att i det sistnämnda studerar forskarna flera fall för att förstå skillnaderna och likheterna mellan de olika fallen (Gustafsson, 2017). Valet av multipel fallstudie grundades på uppsatsens syfte att skapa en djupare förståelse för ett befintligt problem, snarare än att generera ett avgörande resultat.

Entreprenörskap och dess betydelse för lantbrukssektorns utveckling har uppmärksammats allt mer för att identifiera möjligheter som frambringar nytänkande idéer. Författarna till denna studie valde därför att samla in material från flera olika respondenter för att få djupare insikt i uppsatsens problemformulering och för att kunna besvara frågeställningarna på ett nyanserat vis.

Uppsatsens forskningsproblem är värdefullt och av stor relevans för den svenska lantbrukssektorns utveckling. De pågående problemen med lönsamhet och ökade kostnader för insatsvaror inom det svenska lantbruket tvingar lantbrukarna till att tänka entreprenöriellt för att skapa ekonomisk hållbarhet. Trots svårigheter med att generalisera resultat kan denna studie bidra med nya insikter för entreprenörskap och benchmarking inom lantbrukssektorn. Av den anledningen är en ökad förståelse för entreprenöriell benchmarking av stor betydelse för att förstå hur det svenska lantbruket kan skapa större utvecklingspotential.

3.4 Insamling av empiriskt material

För att utveckla det teoretiska ramverket samlades empiriskt material in via intervjuer med fyra svenska lantbrukare. Det empiriska materialet baseras på intervjuer med lantbrukare som till stor del är bekanta med benchmarking sedan tidigare. Tre av fyra lantbrukare använder sig av benchmarking som en metod inom sin organisation. Den fjärde lantbrukaren som inte aktivt arbetar med benchmarking använder metoden i viss utsträckning, dock utan att medvetet reflektera över dess påverkan.

Initialt ansåg författarna till denna studie att det var väsentligt att lantbrukarna ska ha haft möjligheten till att utvärdera skillnaderna mellan hur verksamheten var innan och om benchmarking kan ha påverkat den entreprenöriella förmågan.

Däremot har denna syn på ett medvetet användande av benchmarking förändrats under arbetets gång.

Vid insamling av empirin insåg författarna att benchmarking i stor utsträckning används inom lantbrukssektorn, ändock om lantbrukarna inte är medvetna om benchmarking som en metod. För att besvara studiens forskningsfrågor är det inte nödvändigt att benchmarking är en etablerad metod. Istället ansåg författarna att även lantbrukare med mindre kunskap om benchmarking som en metod kunde bidra med relevanta svar och skildrande perspektiv för att kunna besvara studiens forskningsfrågor som efterfrågas inom ramen för denna studie.

Analysenheten i denna studie är lantbrukaren/entreprenören inom de observerade lantbruken och observationsenheten är företaget/gården som lantbrukaren/entreprenören arbetar på. Eftersom studien vill bidra till ökad förståelse för begreppet entreprenöriell benchmarking genom att undersöka entreprenörskap inom den svenska lantbrukssektorn, är det viktigt att definiera vem som kommer att stå bakom det insamlade materialet. Genom att definiera vem som står bakom det insamlade materialet definieras också vilken "enhet" som studien bidrar till ny kunskap om.

I denna studie bidrar det insamlade materialet till ny kunskap om hur svenska lantbrukares entreprenörskap och dess kontextuella sammanhang kan påverkas vid benchmarking. Däremot innebär det inte att denna studies resultat inte kan appliceras inom andra områden. De slutsatser som frambringas i denna studie syftar till att utvidga perspektiv och skapa större förståelse om entreprenöriell benchmarking inom lantbrukssektorn såväl som inom andra sektorer. Eftersom entreprenörskap och dess kontextuella sammanhang i kombination med benchmarking bygger på mänskliga faktorer och omkringliggande strukturer kan det analyseras på liknande sätt inom andra sektorer.

3.4.1 Intervjuform

Den här uppsatsen tillämpade en semistrukturerad intervjuform, se bilaga 1. En semistrukturerad intervju innebär att forskarna ställer förutbestämda frågor och sedan låter svaren avgöra vilka eventuella följdfrågor som ska ställas (Bryman & Bell, 2013). Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att det ges utrymme för följdfrågor, samtidigt som en viss struktur bibehålls och intervjun kan hållas inom ramen för det valda ämnet. Semistrukturerade intervjuer tillåter forskarna att få en djupare förståelse för det fenomen som ska undersökas genom att observera svar och signaler från respondenten.

Genom att styra samtalet kan forskaren få relevanta svar som är kopplade till forskningsområdet och uppsatsens frågeställning (Bryman & Bell, 2013). Vid en semistrukturerad intervju är respondenten involverad i samtalet och insatt i frågorna då intervjuunderlaget är utskickat i förväg. Detta bidrar till att få en mer innehållsrik

intervju eftersom respondenten är medveten om forskningsområdets omfattning och begränsningar.

Intervjuerna med de medverkande respondenterna baseras på en intervjuguide, se bilaga 1. Intervjuguiden är uppbyggd utifrån förutbestämda frågor som är enhetliga för samtliga respondenter. För att förstå den entreprenöriella processen och dess kontextuella sammanhang, ställdes omfångsrika frågor och fokus låg på att hålla en öppen dialog för att inte riskera att studiens författare påverkade svaren.

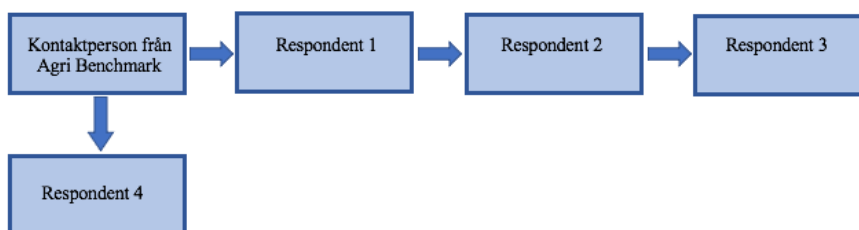
I denna studie har 3 av 4 respondenter intervjuats på distans genom videomöte med hjälp av Teams. Den fjärde respondenten intervjuades på arbetsplatsen.

3.4.2 Ändamålsenligt- och snöbollsurval

Inledningsvis användes ett ändamålsenligt urval. Detta är en urvalsprocess där forskarna startar med en ändamålsenlig kontaktperson (Bryman & Bell, 2013). Urvalsprocessen bygger på att den första kontaktpersonen ger uppgifter till andra intervjupersoner som är lämpade för undersökningen och ett så kallat snöbollsurval kan startas. Snöbollsurval är i viss bemärkelse ett slags bekvämlighetsurval och fördelarna med urvalsprocessen är att forskarna initialt får kontakt med ett mindre antal respondenter som är relevanta för studiens ämne (Bryman & Bell, 2013).

De fallföretag som deltar i studien har med avsikt valts ut för att uppfylla uppsatsens syfte samt besvara studiens forskningsfrågor. Urvalsprocessen startade med ett ändamålsenligt urval, då författarna kontaktade en person som arbetar med ett benchmarkingprojekt inom lantbrukssektorn, närmare bestämt Agri Benchmark, se Figur 3. Därefter delgavs kontaktuppgifter till två respondenter, respondent 1 och respondent 4, som arbetar med benchmarking inom sina verksamheter. Den första respondenten som intervjuades gav sedan kontaktuppgifter till den andra respondenten som denne ansåg vara lämplig till att medverka i studien. Efter intervjun med den andra respondenten delgavs sedan kontaktuppgifter till den tredje respondenten, Figur 3 nedan.

Respektive respondenter tituleras på samma sätt genom hela arbetet. Det vill säga, respondent 1 benämns alltid som respondent 1.



Figur 3. Urvalsprocessen för studiens respondenter. Egen bearbetning.

Däremot, om författarna till denna studie hade inlett en slumpmässig urvalsprocess, hade resultatet i denna studie sett annorlunda ut. Om respondenterna inte kunde identifiera sig själva som entreprenörer eller vara medvetna om benchmarking hade uppsatsen tagit en annan riktning. Eftersom författarna kontaktade en person från Agri Benchmark, varpå denna person sedan valde ut två lantbrukare som använder benchmarking, kan detta ha påverkat uppsatsens tolkning av hur benchmarking används inom den svenska lantbrukssektorn.

Författarna bakom denna studie är medvetna om detta, men ansåg att respondenter med ett framgångsrikt arbete med benchmarking skulle bidra med goda exempel för att kunna skapa en djupare förståelse för begreppet entreprenöriell benchmarking.

Valet av respondent är ett essentiellt moment för att skapa en uppfattning om de sociala relationer som upptäcks inom det kontextuella sammanhanget (Bryman & Bell, 2013). Samtliga respondenter i denna studie har en stark koppling till lantbrukssektorn genom dess verksamhet och arbetsinriktning. Varje respondent har olika produktionsinriktningar och fokus, vilket bidrog med differentierade perspektiv på entreprenörskap och benchmarking.

Ett varierat empiriskt material bidrog till att studien fick en mångsidig och nyanserad synvinkel. I Tabell 1 nedan presenteras samtliga respondenter som deltog i studiens intervjutillfällen samt respektive produktionsfokus och slutligen antal minuter för varje intervju.

Tabell 1. Urval av respondenter.

Respondent	Produktionsfokus	Längd på intervju
Respondent 1	Slaktkyckling & växtodling	54 minuter
Respondent 2	Slaktgris & växtodling	43 minuter
Respondent 3	Växtodling, yrkesfiske & bostadsarrende	55 minuter
Respondent 4	Mjölkkor & växtodling	59 minuter

3.4.3 Analys av empiriska material

Samtliga intervjuer har spelats in och i efterhand transkriberats för att undvika att författarna felaktigt återger respondentens svar. Transkribering genomförs för att möjliggöra en korrekt återberättelse och för att i efterhand analysera det insamlade intervjumaterialet (Bryman & Bell, 2013).

Vidare har författarna till denna uppsats använt kodning och tematisk analys som en metod för att omvandla det insamlade materialet till en kommunikativ och pålitlig berättelse (Braun & Clark, 2012; Skjott Linneberg & Korsgaard, 2019).

Tematisk analys används för att systematiskt identifiera, organisera och ge insikt i olika teman över det insamlade materialet (Braun & Clark, 2012). Den här metoden hjälpte författarna att identifiera vad som är gemensamt för det insamlade materialet samt vilket ämne som det pratas mest om. Metoden bidrog även till att skapa större förståelse för det insamlade materialets gemensamma karaktär. Däremot framhäver Braun och Clark (2012) att det finns många teman som skulle kunna identifieras över det insamlade materialet, men syftet med den tematiska analysen är att identifiera de teman som är relevanta för att besvara just denna studies forskningsfrågor.

I denna uppsats har sammanhängande delar av det empiriska materialet bearbetats och förkortats ner till ett ord eller ett stycke för att få fram dess innebörd på ett sammanfattande och syntetiskt vis (Braun & Clark, 2012; Skjott Linneberg & Korsgaard, 2019). Allt material har analyserats och kodats till teman och underteman som beskriver det som sker och koderna revideras allteftersom nytt material tillkom.

Analysprocessen av det insamlade materialet utfördes genom att särskilja betydelsefulla meningar eller stycken som respondenterna sa under intervjun. Därefter lades meningarna in i en tabell, vilket senare delades in i ett undertema och slutligen i ett huvudtema, se tabell 2 för exempel på analysprocessen.

De huvudteman som författarna använde sig av grundades i litteraturgenomgången och tar avstamp från det teoretiska ramverket. I denna uppsats är entreprenörskap och benchmarking huvudteman, medans undertemat är beskrivande ord för respektive teori.

I exemplet nedan har en mening som författarna anser vara särskilt betydelsefull för uppsatsens syfte och frågeställningar sorterats ut och lagts in i tabellen under rubriken *dataextrakt*. Därefter har meningen kodats om under rubriken *kodning* (Tabell 2), för att sedan återges under rubriken *underteman*, varpå undertemat bygger på de teorier som valts ut som huvudtema. Slutligen sorterades materialet in under rubriken *huvudtema*, som är huvudteman för uppsatsens frågeställningar, entreprenörskap och benchmarking. Exempel på analysprocessen illustreras Tabell 2, varpå ett stycke från intervjun med respondent 1 har analyserats och kodats om.

Tabell 2. Exempel på analysprocessen.

Dataextrakt	Kodning	Undertema	Huvudtema
<p>“Kortsiktigt har marknadsförändringar påverkat företaget och jag kan ibland bli lite trött på mina kollegor i branschen. Då pratar jag alltså lantbrukare rent generellt, för när kostnaderna går upp så är det någonting som märks innan. Men istället går vissa i konkurs. Jag menar backar man bandet historiskt hur många år som helst så klarar de flesta ju kostnaderna så länge man är förberedd och har en hållbar verksamhet.”</p>	<p>Marknadsförändringar försätter lantbrukaren i en situation som kräver flexibilitet och anpassningsbarhet</p>	<p>Proaktivitet Risktagande</p>	<p>Entreprenörskap</p>

3.5 Metoddiskussion

Det har riktats en del kritik mot den kvalitativa forskningsmetoden. Kritiken härrör från att den kvalitativa metoden i många avseende betraktas som subjektiv (Bryman & Bell, 2013). Emellertid är det inte ovanligt att forskarens egna förutfattade meningar ges en betydande roll i kvalitativ forskning.

Att forskaren ska hålla sig helt objektiv till sina forskningsresultat kan dock upplevas som problematiskt. Detta grundar sig på svårigheten med att helt frigöra personliga åsikter och tidigare erfarenheter vid tolkning av forskningsresultatet. Det har även riktats kritik mot att forskningsresultatet inte kan generaliseras eftersom varje resultat är tolkat utifrån en unik kontext (Bryman & Bell, 2013). Det påstås därför att svaren som ges utifrån den specifika kontexten som undersöks inte är applicerbar i andra situationer.

Författarna till denna studie är medvetna om den kritik som riktats mot den kvalitativa forskningsmetoden. Om det inte är möjligt att finna absolut och objektiv kunskap, på grund av författarnas ofrånkomliga och subjektiva perspektiv, är det bästa vi kan göra att systematiskt söka efter subjektiv kunskap och presentera den

så klart och tydligt som möjligt. Målsättningen med denna uppsats är inte att generalisera ett resultat, utan snarare att skapa en större förståelse för ett fenomen inom en särskild kontext.

Vårt syfte är att skapa större förståelse för den kontextuella betydelsen inom entreprenörskap, samt frambringa klarhet för hur begreppet entreprenöriell benchmarking tolkas inom den svenska lantbrukssektorn. I denna studie bedömer vi att kontextuell förståelse är nödvändigt och anser därför att den kvalitativa forskningsmetoden är att föredra för att kunna besvara forskningsfrågorna. Vår intention och förhoppning är att denna förståelse ska bidra till större medvetenhet om liknande problem inom andra kontexter.

3.5.1 Trovärdighet och äkthet

Inom kvalitativ forskning är det framför allt trovärdighets- och äkthetskriterier som säkerställer studiens kvalitet (Bryman & Bell, 2013; Golafshani, 2003). Kriterierna överlappar varandra och syftar till att säkerställa att forskningsprocessen och redovisning av dess innehåll sker på ett trovärdigt sätt.

För att säkerställa studiens kvalitet är kan en respondentvalidering göras (Bryman & Bell, 2013; Golafshani, 2003). En respondentvalidering innebär att forskaren förmedlar sitt resultat till deltagarna i undersökningen för att säkerställa att det insamlade materialet har uppfattats som sanningsenligt (Bryman & Bell, 2013).

I denna studie har författarna genomfört en respondentvalidering för att säkerställa att det insamlade materialet är tillförlitligt och att tolkningarna har skett sanningsenligt. Samtliga respondenter fick ta del av intervjuunderlaget och transkriberingen som genomfördes i samband med intervjuerna. Vid eventuella feltolkningar gällande det insamlade materialet har korrigeringar genomförts för att säkra tillförlitligheten samt öka kvaliteten. Om det var någon information som i efterhand ansågs vara särskilt känsligt har detta uteslutits för att respektera de medverkande respondenternas konfidentialitet.

Bryman och Bell (2013) lyfter även en del kriterier gällande äkthet, vilka belyser mer generella frågor angående konsekvenser av den forskningsmetod som används. Äkthetskriteriet rör bland annat frågor om hur opartisk forskningen är och att studien ska ge en rättvis bild av det studerade.

I samband med intervjuerna lät författarna respondenterna tala fritt om forskningsämnet och framhålla sina personliga åsikter och synvinklar. Den kvalitativa metoden hjälpte författarna att förstå sammanhangets innebörd och påverkan. Metoden medförde även att författarna kunde förstå och tolka respondenternas svar utifrån den kontext som studeras på ett nyanserat sätt.

Genom att visa att resultaten är anpassningsbara i andra sammanhang och besitter en grad av neutralitet, där resultaten inte har formats av forskarens partiskhet eller egenintresse, kan den kvalitativa studien påvisa en nivå av

överförbarhet (Golafshani, 2003). Överförbarhet till andra kontexter är något som denna studie har tagit i beaktning, då en ökad förståelse för entreprenöriell benchmarking är användbara i andra situationer och sammanhang än enbart det svenska lantbruket.

3.5.2 Etiska aspekter

Forskare för en kvalitativ studie baserar undersökningen på tolkning och förståelse, vilket innebär att det finns en risk att respondenternas information misstolkas (Bryman & Bell, 2013). Under arbetets gång har författarna regelbundet kontrollerat och tänkt över sitt agerande och arbetssätt.

Inför intervjutillfällena har författarna skickat en kort sammanfattning om studiens syfte och mål och därefter låtit intervjupersonerna välja om de vill delta i studien eller ej. Ytterligare har författarna även fått medgivande av respondenterna i enlighet med GDPR-lagen.

Författarna till denna studie tagit hänsyn till etiska aspekter genom att anonymisera respondenterna. Att de medverkande respondenterna är anonyma beror på att uppsatsens syfte uppfylls ändå, utan att tillkännage vem som står bakom det insamlade empiriska materialet. Därav anser författarna att det inte är relevant att offentliggöra respektive respondents identitet.

Vidare har det insamlade materialet skyddats från att hamna i orätta händer, tills det att en respondentvalidering har genomförts och respondenterna har godkänt resultaten. På så sätt minskas risken för feltolkningar samtidigt som respondenternas sekretess beaktas genom att uppgifter som ansågs vara särskilt känsliga uteslöts.

4. Resultat

Under detta kapitel presenteras studiens empiriska resultat. Det empiriska materialet utgår från studiens fyra respondenter varav samtliga är verksamma inom den svenska lantbrukssektorn. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av de medverkande respondenterna.

Därefter presenteras uppsatsen huvudtema och undertema som identifierades vid empiriinsamlingen när intervjufrågorna ställdes, se bilaga 1. Sedan presenteras varje huvudtema med respektive undertema mer djupgående, där centrala utlåtanden och citat förklaras i dess sammanhang. Kapitlet avslutas med en sammanfattning kring empirins mest centrala delar.

4.1 Presentation av respondenterna

Nedan redogörs en kort beskrivning av medverkande respondenters verksamheter med respektive produktionsfokus. Vidare redogörs det för hur respondenterna ser på benchmarking och hur det används inom respektive verksamheter.

Respondent 1

Som 23-åring tog respondent 1 över gården och vid denna tidpunkt bedrev gården mjölkproduktion. År 1998–99 byggdes det första kycklingstallet och gårdens produktion ändrade inriktning till matfågel. Idag är verksamhetens produktionsfokus slaktkyckling och växtodling. Verksamheten föder upp ca 2,4 miljoner kycklingar om året till Kronfågel. Gården har 120 hektar skog och 480 hektar åkermark, där det odlas höstvetete, höstraps och malt till whiskey. År 2017 invigdes det en solcellsanläggning på gården som omfattar 2500 kvm. Solcellsanläggningen är placerad på kycklingstallarnas tak och gör gården till stor del självförsörjande på el.

Respondent 1 använder benchmarking dagligen i sin verksamhet. Även respondenten upplever att benchmarking är ett väldigt brett och svårförstått begrepp, lyfts flera exempel på hur benchmarking har varit betydelsefullt för verksamhetens utveckling.

Respondent 2

Respondent 2 bedriver ett lantbruksföretag med grisar och växtodling. Verksamheten föder upp ca 24 000 smågrisar, 14 000 slaktgrisar samt odlar spannmål på 600 hektar åkermark. Respondenten har en företagsstruktur uppbyggd på tre aktiebolag med fyra delägare. Tidigare hyrde verksamheten stall på andra gårdar, men har idag avslutat det. Det beror på att gården nyligen har genomfört en stor omläggning av sina verksamheter, där de har flyttat hem uppfödning till ett nytt stall för suggor och smågrisar.

Respondent 2 använder benchmarking dagligen som en etablerad metod inom samtliga produktionsdelar och uppmuntrar fler lantbrukare till att nyttja benchmarking inom sina verksamheter.

Respondent 3

Respondent 3 bedriver lantbruksverksamhet med produktionsfokus på växtodling, yrkesfiske och bostadsarrenden. Respondenten tog över verksamheten år 2006 och har valt att bedriva företaget som ett enkelt bolag. Gården brukar 700 hektar åkermark för växtodling och arrenderar 3000–4000 hektar vatten för yrkesfiske. Respondenten bedriver även en verksamhet med bostadsarrenden om ca 60 bostadstomter och under vinterhalvåret utförs arbeten i en mindre skala inom entreprenadverksamhet. Verksamheten har även 60–70 dikor som betar ute på Mälarsöarna.

Respondent 3 ifrågasätter ordet benchmarking och menar att det är svårt att använda inom lantbrukssektorn då ingen verksamhet är ett annat likt. Däremot använder respondenten benchmarking vid exempelvis jämförelse av låneräntor.

Respondent 4

Respondent 4 bedriver en lantbruksverksamhet med konventionell växtodling och mjölkproduktion. Företaget har sju verksamhetsgrenar, varav produktionsfokus är mjölkkor, nötkreatur och växtodling. Gården har ca 260 mjölkkor, ca 500 nötkreatur samt brukar 1100 hektar åkermark. Verksamheten äger även 2000 hektar skog som brukas i egen regi. Utöver det har företaget fastighetsförvaltning med uthyrning av bostäder, lokaler och ekonomibyggnader. Dessutom har företaget ett eget grustag och en värmecentral i form av flispanna.

Respondent 4 är väl bekant med benchmarking som metod och använder det inom vissa produktionsinriktningar för att jämföra lokalt med andra lantbrukare.

4.2 Entreprenörskap och benchmarking

Uppsatsens empiriska huvudteman är *entreprenörskap* och *benchmarking*, varpå tre underteman för respektive huvudteman identifierades som illustreras nedan i Figur 4. För benchmarking upptäcktes *identifiera*, *utvärdera* och *utveckla* som undertema. För entreprenörskap upptäcktes *proaktivitet*, *möjlighetssökande* och *risktagande*. De underteman som påträffades representerar respektive huvudtemas teoretiska karaktärsdrag.



Figur 4. Empiriska huvudteman och underteman. Egen bearbetning.

4.3 Entreprenörskap

Att vara en entreprenör är någonting samtliga respondenter enas som ett avgörande karaktärsdrag för att bedriva ett lantbruk. Respondent 1 anser att det är viktigt att uppmärksamma det man är bra på och arbeta utefter sina styrkor och egenskaper. Respondent 2 menar att du ska vara nyfiken och söka efter nya möjligheter, samtidigt som det finns en vilja till att utvecklas.

Vidare menar respondent 2 att allt arbete kring gården och verksamheten är ett stort lagarbete. Det är därför viktigt med samverkan och att alla vill arbeta för samma sak. Respondent 3 poängterar att det är viktigt att alltid behålla kontrollen eftersom lantbrukare behöver arbeta proaktivt så ingenting faller mellan stolarna. Vidare belyser respondent 4 vikten av ett gott samarbete med nära partners och menar att alla blir starkare av samarbeten.

4.3.1 Proaktivitet

Att bedriva sin verksamhet proaktivt innebär att ligger steget före och att förebygga problem innan de har inträffat. Respondent 2 menar att inom det svenska lantbruket krävs det att du arbetar proaktivt. Som lantbrukare måste man vara noga med detaljerna och ständigt arbeta förebyggande innan problem uppstår menar respondent 2. Vidare påtalar respondent 3 att det är viktigt att ligga steget före, då det kan vara avgörande för lantbruksverksamhetens överlevnad om du har

resurserna eller inte. Samtliga respondenter lyfter vikten kring omvärldsbevakningen, att handla och fylla upp lagret utefter marknadsförhållanden, men även att ha de ekonomiska reserver som krävs för att klara eventuella kriser.

Respondent 2 beskriver hur han har agerat proaktivt när kostnaderna för insatsvaror ökade. Respondenten såg hur marknaden förändrades och hur priserna på foder gick upp och under vintern år 2021 fattade han beslutet att byta foder till sina djur. Tidigare hade respondenten utfodrat djuren med GMO-fri soja, men valde nu att använda ett annat foder. Anledningen till det var att sojapriserna ökade avsevärt och det var inte ekonomiskt försvarbart att fortsätta.

Respondent 1 är inne på samma spår och menar att höjda priser på insatsvaror har inneburit att man som lantbrukare måste ha en flexibilitet och anpassningsbarhet för att klara dessa marknadsförändringar. Vidare menar respondent 1 att det inte finns något annat val än att agera. Väntar man för länge med att agera, kan det sluta med att verksamheten står utan insatsvaror.

“Det är bättre att jag har dyr gödning i lager än ingenting alls. Jag vill inte chansa.” - Respondent 1

Respondent 1 lyfter även att det är oroväckande att så många lantbrukare går i konkurs när omvärlden skakar. Respondenten menar att marknadsförändringar är något som lantbrukare borde vara vana vid, och poängterar vikten av att vara förberedd och ha en hållbar verksamhet. Vidare diskuterar respondent 1 hur lantbrukare historiskt sett har klarat av flertaliga kriser, vilket gör att lantbrukare tvingas till att agera proaktivt och förutspå eventuella kriser innan de har blivit för kritiska. Samtliga respondenter är enade kring att man som lantbrukare ständigt måste agera aktivt. Ingenting får lämnas till slumpen, utan det måste finnas en framförhållning och man måste agera utifrån de förutsättningar som finns.

4.3.2 Möjlighetssökande

Respondent 4 ställde den retoriska frågan, “Varför ge sig in i bransch om det inte finns någon lönsamhet, eller du rent ut sagt får betala för att jobba?”. Oavsett hur duktig entreprenör man är eller hur framgångsrik verksamheten är, så uppstår det motgångar. Dessutom är det svårt att etablera sig i en bransch där det krävs ett stort kapital, såsom jordbruksmarker och dylikt om det inte går i arv. Respondent 4 pratar utifrån egna erfarenheter kring hur det är att bli lantbrukare när det inte finns inom familjen. Respondent 4 menar att som ung är det en utmaning och en risk att bli lantbrukare. Det kan även vara svårt att ta plats på en marknad där konkurrensen är hög. Samtidigt har respondent 4 landat i att som ung lantbrukare innebär det stora utmaningar, men den entreprenöriella förmågan och intresset för lantbruket väger tyngre än riskerna.

Lantbrukssektorn är en ständigt fluktuerande bransch, där efterfrågan och utbudet styr marknaden. Respondent 2 diskuterar kring detta och menar att de externa faktorerna såsom marknadsförändringar, påverkar utbudet och priset på insatsvaror. Vidare menar respondent 2 att höjda priser på insatsvaror är ett tydligt exempel på hur viktigt det är för en lantbrukare att agera utifrån de möjligheter som ges. Samtliga respondenter lyfter nyfikenheten och att ständigt söka efter nya möjligheter som viktiga parametrar när det gäller lantbruksföretagande. Respondent 2 menar att nyckelfaktorerna är att vara nyfiken, ha viljan till att utvecklas, att ständigt söka efter nya affärsmöjligheter och att våga ta det extra steget.

“Ta de här extra stegen som behövs för att utvecklas. Man måste vara nyfiken och intresserad kring hur andra gör. (...) Framför allt det här med nyfikenhet. Att man ska vara nyfiken på att vilja utvecklas.” - Respondent 2

Respondent 1 är inne på samma spår, och menar att som entreprenör måste man vara öppen för förändring och se möjligheterna. Respondenten har även som motto att undvika att säga nej. Säger man nej menar respondent 1 att man går miste om så många möjligheter och det är viktigt att överväga och fundera kring beslut innan man tackar nej.

Att söka efter nya investeringsmöjligheter och en ambition till att växa menar respondent 3 är väsentligt som egenföretagare. Respondenten tillägger även vikten av att ha kul, men samtidigt att vara duktig på det man gör och vara den bästa versionen av en själv. Samtliga respondenter är eniga kring huruvida du som lantbrukare måste vara öppen och lyhörd på nya saker för att utvecklas, men även bygga upp hållbara strategier som fungerar för just din verksamhet.

4.3.3 Risktagande

Att vara lantbrukare idag innebär många risker. Respondent 2 förklarar hur viktigt det är att ligga rätt i tiden och förstå marknaden. Om man inte gör det, riskerar man att göra jätteförluster. I och med att lantbrukare gör stora investeringar och det är en bransch som påverkas starkt av omvärlden, är vikten av att ligga rätt i tiden ännu mer väsentlig när priset på insatsvaror höjs och marknaden blir allt mer instabil.

Vidare menar respondent 2 att man ibland blir “tvingad upp i hörnet” för att fatta de tuffa besluten. Trots det menar respondent 3 att även om marknaden är tuff och det innebär risker måste man fortsätta våga satsa och våga växa. Med det tillägger han att man samtidigt måste agera utefter marknadens förutsättningar, handla därefter och göra betryggande affärer även om det innebär risker.

Respondent 4 har samma tankesätt och menar att man måste gör ett gediget förarbete, ha en medvetenhet kring marknaden och sprida riskerna. Respondenten diskuterar kring hur marknadspriserna vid försäljning av spannmål fluktuerar och att under en timme kan priserna variera kraftigt. De senaste månaderna menar

respondent 4 att det har varit extra svårt att sprida riskerna och veta hur man ska agera. Marknaden är inte längre baserade på utbud och efterfrågan, utan parametrarna är baserade på yttre faktorer som är betydligt mycket svårare att förutse.

“När ska jag sälja eller köpa? Kontentan av det är att köpa oftare och mindre.” - Respondent 4

4.4 Benchmarking

“Benchmarking är nyttigt, det ger en indikator på hur bra man är själv. Är man konkurrensutsatt så är benchmarking viktigt.” - Respondent 4

För att en lantbrukare ska veta om sin verksamhet är på rätt spår är benchmarking ett sätt att mäta och jämföra sin verksamhet med andra. Respondent 4 betonar att benchmarking är nyttigt eftersom det ger en indikator på hur bra ens egna arbete är. Precis som alla andra branscher är lantbrukssektorn konkurrensutsatt, vilket gör benchmarking intressant att lyfta och tillämpa enligt respondent 4. Dock är inte samtliga respondenter medvetna om att de använder sig av benchmarking som en metod.

“Benchmarking, vad är det egentligen?” - Respondent 3

Respondent 1, 2 och 4 är medvetna om benchmarking som metod och pratar erfaret om att “benchmarka”, varpå respondent 3 pratar om benchmarking i andra termer. Som ett exempel lyfter respondent 3 vikten av att göra riskbedömningar och att se till vad andra gör för att veta vad som fungerar som strategi eller inte. Respondent 3 beskriver således ett användande av benchmarking, utan att uttala just benchmarking som en metod. Å andra sidan konstaterar respondent 1 att benchmarking handlar om samma sak. Det vill säga, att *identifiera* vad som är bra, *utvärdera* vad man kan förbättra, för att slutligen kunna *utveckla* verksamheten.

4.4.1 Identifiera

Respondent 1 menar att tillgängligheten på information i dagens samhälle gör det lättare att vara en duktig lantbrukare. Det har underlättat det dagliga arbetet, men han tillägger att du måste kunna identifiera vad som kan fungera och passa in i din verksamhet. Med tillgängligheten har det även blivit lättare att se i ett tidigt stadiet om marknaden förändras, vilket innebär ett eget ansvar att kunna identifiera när förändringar sker på marknaden och agera utefter det menar respondent 1.

Förmågan att undersöka och identifiera efterfrågan och anpassa sin verksamhet därefter menar han är jätteviktigt. Respondenten fortsätter, att som entreprenör inom lantbrukssektorn måste man ha en tydlig strategi och vara trygg i den, oavsett

hur omvärlden agerar. Med en genomarbetad och stabil strategi menar respondent 2 att det är lättare att införliva bästa praxis och göra det bästa av situationen.

“Även om det är väldigt rörigt på marknaden så vi vet vad vi ska göra, och det skapar någon form av trygghet” - Respondent 2

Vidare lyfter respondent 3 att det är viktigt att identifiera egenskaper inom den egna verksamheten och inte bara identifiera vad som sker runt omkring. Det är viktigt att veta vad som fungerar för en själv och vad som är resurssparande, men även vad som är effektivt eller hur man kan effektivisera mera. Respondent 3 fortsätter att förklara hur viktigt det är att analysera, se möjligheterna och vikten av att göra ordentliga förarbeten. Detta är någonting som respondent 3 menar är en grund för att bygga upp ett starkt företag som klarar av motgångar.

Allting handlar om att identifiera vad som fungerar för den specifika verksamheten. Samtliga respondenter menar att, genom att analysera och identifiera styrkor och svagheter kan man bygga upp ett starkt hållbart lantbruk. Ett exempel är att respondent 1 och 3 har genom åren identifierat att deras verksamhet fungerar som bäst när de inte samarbetar med andra lantbrukare eller grannar. Då de kan planera tiden själv och inte behöver anpassa sig efter andra.

Samtidigt har respondent 2 byggt upp stora delar av sin verksamhet kring samarbeten och utbyten med andra lantbrukare och entreprenader. Respondent 4 däremot har nära samarbeten med kommunen då verksamheten är kommunens största privata markägare. Respondenten 4 anser sig vara nöjd med deras utbyten och kommunikation, då han genom åren har utvecklat flera samhällsnyttiga funktioner på sin mark, såsom elljusspår, kolonilotter samt motocrossbana. Oavsett hur verksamheten är uppbyggd, har samtliga respondenter identifierat vad som fungerar bäst för dem och deras verksamhet.

4.4.2 Utvärdera

Att utvärdera sig själv, sitt företag och omvärlden är alla respondenter eniga om som nyckelfunktioner för en fungerande verksamhet. Respondent 1 talar om förmågan att se förändringar i ett tidigt stadie och agera därefter. Den egenskapen menar respondenten grundar sig i att hela tiden utvärdera. En lantbrukare blir bättre på att utvärdera och analysera genom erfarenheter, informationssökande och kunskapsutbyten fortsätter respondent 1. Han tillägger att som lantbrukare och entreprenör behöver man inte vara först med allt. Så länge man är öppensinnad och inspireras av hur andra lantbrukare arbetar kommer man långt. Respondent 1 tillägger att ett mål som företagare är att förenkla den dagliga driften och inte göra det krångligare än vad det redan är.

Respondent 2 berättar om hur de nyligen har utvärderat sig själva, men även omvärldens behov utav fläskkött. De stod i ett vägskäl och funderade huruvida de skulle fortsätta sin produktion. De hade intentionen att expandera sin produktion,

men var inte övertygad om hur efterfrågan kommer se ut om 25 år. Efter att ha identifierat styrkor, svagheter, hot och förutsättningar kom de fram till att marknaden ser god ut och de har påbörjat sin expansion. Genom att utveckla och modernisera verksamheten är respondent 2 övertygad om att detta är hur de utefter sina förutsättningar kan införliva bästa praxis. Respondent 2 fortsätter och belyser vikten av att ta plats på marknaden och vara relevant.

“Vi är nog de som ligger ganska långt fram i den här lantbruk sfären. Vi har för vana att jämföras med andra och i andra inriktningar.” Respondent 2

Jämförelse och utvärdering menar respondent 3 är bra, men han tillägger vikten av att veta varför man gör det. Att utvärdera menar respondent 3 är viktigt vid riskbedömning och vid investeringstillfällen, men respondenten menar även att allt inte går att utvärdera. Att jämföra med lantbruk som har andra produktioner eller har andra ekonomiska förutsättningar menar respondent 3 är missvisande. Däremot menar respondent 3 att det är viktigt att jämföra och analysera när man gör riskbedömningar och att fler lantbrukare bör göra det.

“Vi gör ganska mycket riskbedömningar vilket fler lantbrukare borde göra.” - Respondent 3

Respondent 2 lyfter däremot ett argument i motsats. Även om de har grisbesättning, jämför och utvärderar de ständigt med slaktkycklingsbranschen. Respondent 2 påtalar att han även benchmarkar och gör utbyten inom andra näringar. Respondenten är mån om att utvärdera sig själv och ta erfarenhet från andra. Det respondent 2 och 3 är trots allt eniga om är att man som lantbrukare ständigt måste söka efter förbättringspotential.

4.4.3 Utveckla

Respondent 1 och författarna bakom studien samtalar kring benchmarking, varpå respondenten berättar hur han som ung tog över familjegården med mjölkbesättning. Problemet var att han inte var särskilt intresserad av mjölkkor och arbetet kring den typen av verksamhet. Respondent 1 kände att han behövde göra en förändring och forma företaget till sitt eget och till någonting han tyckte var kul. Så respondenten jämförde med en kompis familjegård och såg hur deras strategier och affärstänk var helt annorlunda från det han var van vid. Den synen på företagande var någonting nytt och respondent 1 kände sig inspirerad. Efter flera överväganden fattade respondenten beslutet att lägga ner den dåvarande mjölkproduktionen och ställde om till dagens slaktkycklingproduktion.

Respondent 1 menar att han inte har ångrat sig en sekund sedan dagen han fattade det beslutet. Att utveckla verksamheten på det här viset och utvärdera sina strategier menar författarna under samtalet är ett klassiskt exempel på hur lantbrukare kan benchmarka, men respondent 1 ser fundersam ut och svarar;

“Att benchmarka... jag tror inte att det är något som många gör medvetet. Men vi gör det dagligen i verksamheten. Alla gör det, fast de har ingen aning om att de gör det.” - Respondent 1

Respondent 2 berättar om vikten av att ha en god ekonomisk grund. Respondenten menar att som lantbrukare är det viktigt att ha ekonomiska incitament för att kunna bedriva ett lantbruk och för att framförallt kunna expandera. Respondent 2 har långsiktiga framtidsplaner med mycket fokus på att expandera, både sett till antal djur och hektar. För att göra den typen av expansion och utveckling menar respondent 2 att man måste ha de ekonomiska förutsättningar som krävs.

För att kunna utveckla sin verksamhet menar respondent 2 att mycket måste investeras i teknologisk utveckling och modernisering av den dagliga driften. Sedan en tid tillbaka överväger även respondent 2 att investera i egen energiproduktion. Att på ett hållbart sätt producera och förse gården med egen energi blir allt vanligare, vilket respondent 2 anser är en utveckling och investering i rätt riktning med tanke på dagens elpriser.

“Det gäller att ligga rätt i tiden och förstå marknaden och vilka affärer som är viktigast.” - Respondent 2

För ett par år sedan byggde respondent 1 en av Sveriges största solcellsanläggningar. Respondenten var en av de första inom lantbrukssektorn med en storskalig solcellsanläggning, det var en investering som verkligen har gynnat gården. Att i stort sett vara självförsörjande på el menar respondent 1 har dragit ner kostnaderna avsevärt, speciellt det senaste halvåret då energikostnaderna har ökat. Att göra stora investeringar som dessa menar respondent 1 och 2 kräver informationssökande och kunskapsutbyten. Att utveckla lantbruket förutsätter dialoger där erfarenheter och kunskap delas i gemenskap. Det kan annars vara riskfyllt att investera i stora utvecklingsprojekt, menar respondent 2.

“Benchmarking är ganska intressant för jag tror alla lantbrukare egentligen gör det, för hur ska man annars veta om man är på rätt spår?” - Respondent 1

Inom lantbrukssektorn finns det en informell konkurrens, en lokalt förankrad konkurrens som samtliga respondenter har erfarenhet från. Framförallt finns en konkurrens kring åkerareal, som respondent 3 menar är avgörande för *hur* och *om* man kan utveckla verksamheten. Respondent 3 ser positivt till erfarenhet och kunskapsutbyten, men tillägger att det finns en viss reservation när det kommer till utbyten med lantbrukare som är verksamma nära geografiskt. Respondent 3 menar att de slåss om vartenda hektar och arrende i trakten och därför kan den typen av erfarenhetsutbyten hämma respondentens egen utveckling. Respondent 3

återkommer igen till vikten av att agera utifrån sitt eget omdöme samt utveckla utefter verksamhetens förutsättningar.

Följaktligen poängterar respondent 1 att engagemang och nyfikenhet bidrar till utveckling och en strävan att lära sig mer, men fyller även i att det är viktigt att vilja förmedla sin kunskap vidare. Detta är något som även respondent 4 lyfter och menar att det är viktigt att sprida kunskapen för att kommande generationer ska vilja ta över och utveckla det svenska lantbruket. Respondent 4 resonerar vidare, och menar att benchmarking är ett viktigt verktyg för att identifiera och utvärdera förbättringspotential samt för att utveckla verksamheten ytterligare.

“Det är utveckla eller avveckla. Det finns ingenting däremellan.” - Respondent 4

4.5 Sammanfattning

I Tabell 3 nedan presenteras de centrala empiriska utlåtanden som framkom vid den tematiska kodningen.

Även om respondenternas verksamheter ser olika ut och involverar olika arbetsmetoder, är det tydligt i Tabell 3 att verksamheterna använder sig utav benchmarking. En av respondenterna framhåller benchmarking som viktigt, varpå en annan menar att benchmarking är nyttigt. Vidare menar respondenten att man inte nödvändigtvis behöver vara först med allt. Att använda benchmarking hjälper till att förstå hur det går för den egna verksamheten i förhållande till andras. Det vill säga, att *identifiera* vad andra har gjort för att sedan *utvärdera* om man kan göra något liknande som slutligen kan *utveckla* verksamheten.

Ytterligare ett särdrag som lyfts fram i Tabell 3 är entreprenörskapets *möjlighetsökande* och att ständigt utveckla verksamheten utefter dess förutsättningar. En av respondenterna belyser vikten av att “ta de här extra stegen som behövs för att utvecklas”, och att nyfikenhet är essentiell när det gäller entreprenörskap.

Vidare menar en av respondenterna att kontroll och fokus är nyckelfaktorer som en entreprenör bör behärska, och att ingenting får lämnas till slunken. Utifrån Tabell 3 kan det dessutom tydas att det är viktigt att hålla målet i sikte och att agera *proaktivt* för att lyckas nå sina mål. Även om det stundtals kan innebära ett visst *risktagande*, är det ibland nödvändigt att våga ta den risken för att utveckla verksamhetens fulla potential.

Tabell 3. Det centrala som framkom vid kodningen gällande entreprenörskap och benchmarking.

Dataextrakt/citat	Kodning	Undertema	Huvudtema
“Kontroll och fokus är nyckeln tror jag, alltså ingenting får ramla mellan stolarna.”	Fokusera på det som är viktigt och lämna ingenting till slumpen	Proaktivitet	Entreprenörskap
“Ta de här stegen som behöver tas för att utvecklas, man måste vara nyfiken och intresserad kring hur gör andra. Hur gör vi? Kan vi förbättra oss? Hur ligger vi till? Framförallt det här med en nyfikenhet. Att vara nyfiken på att vilja utvecklas.”	Leta efter nya möjlighet och nya affärstillfällen. Sträva efter att utvecklas och vara nyfiken	Möjlighetssökande	Entreprenörskap
“Det gäller ju hela tiden att anpassa sin verksamhet utifrån förutsättningarna.”	Leta efter möjligheter och våga ta risker	Rishtagande	Entreprenörskap
“Ta reda på hur andra gör. Ser du att de har gjort någonting bra, ta reda på om du skulle kunna göra en kopia utav det. Man behöver inte vara först på allt.”	Informationssökande och kunskapsutbyte för att utveckla sin egen verksamhet	Identifiera	Benchmarking
“Benchmarking är viktigt för att se var man kan utveckla sig själv.”	Ett verktyg för förbättring och utveckling	Utvärdera	Benchmarking
“Benchmarking är nyttigt. Det ger en indikator på hur bra man är själv. Benchmarking är ganska intressant för jag tror alla lantbrukare gör det, för hur ska man annars veta om man är på rätt spår?”	Jämför lokalt och ha koll på omvärlden. Var nyfiken och analysera dig själv men även andra företag	Utveckla	Benchmarking

5. Diskussion

I detta kapitel presenteras uppsatsens diskussion, vilken baseras på det empiriska materialet och diskuteras utifrån uppsatsen teoretiska ramverk. Kapitlet inleds med att besvara den första forskningsfrågan om hur svenska lantbrukares entreprenörskap utvecklas. Därefter besvaras frågan om hur benchmarking används inom den svenska lantbrukssektorn, för att slutligen frambringa klarhet i begreppet entreprenöriell benchmarking.

Att jämföra, utvärdera strategier och implementera beprövade metoder i kombination med entreprenörskapets risktagande och möjlighetssökande kan anses motsägelsefullt. Hur kan nytänkande idéer leda till förändring och utveckling genom beprövade metoder? Denna process som skapas kan ses som en oxymoron som påverkas av det kontextuella sammanhanget och marknaden. Det kontextuella sammanhanget formar entreprenörskap, men entreprenörskap påverkar och formar även marknaden. Observationer som görs i respondenternas kontext är inbäddade i historiska händelser och tidigare aktiviteter.

Syftet med denna uppsats var att bidra till en ökad förståelse för begreppet entreprenöriell benchmarking genom att undersöka hur entreprenörskap och benchmarking används inom den svenska lantbrukssektorn.

5.1 Hur utvecklas svenska lantbrukares entreprenörskap?

Även om det länge har varit omdiskuterat vad entreprenörskap är, har det i denna studie varit förhållandevis lätt att fastställa vem som är entreprenör. Samtliga respondenter definierade sig själva som entreprenörer och menar att deras entreprenörskap grundar sig i en nyfikenhet och att ständigt söka efter utvecklingsmöjligheter. Precis som Shane och Venkataraman (2000) hävdar, involverar entreprenörskap en koppling mellan möjligheter och företagsamma individer. Samtidigt menar Sarason et al. (2006) att entreprenörskap och möjligheter är beroende av varandra, eftersom entreprenörskap drivs framåt av möjligheter. En av respondenterna lyfter ett exempel på hur möjligheter kan skapas och menar att man ska undvika att säga nej. Att istället säga ja, innebär att verksamheten blir öppen för utveckling eftersom fler lukrativa möjligheter erbjuds.

Hur Shane och Venkataraman (2000) framhäver entreprenörskapets koppling mellan lukrativa möjligheter och företagsamma individer behöver dock inte betyda att möjligheter alltid uppstår under perfekta förhållanden. Johannisson (2011) menar att entreprenörskap även utvecklas vid oförutsägbara händelser, som exempelvis de pågående marknadsförändringarna inom den svenska

lantbrukssektorn. Detta innebär att entreprenörskapets karaktärsdrag; proaktivitet, risktagande och möjlighetssökande; blir fundamentalt för att förstå hur respondenternas entreprenörskap i denna studie utvecklas vid de pågående marknadsförändringarna.

Respondenterna har under sin tid som lantbrukare och entreprenörer ändrat sina strategier och tillvägagångssätt utefter förutsättningarna. När marknaden förändras och kostnaderna för insatsvaror ökar kraftigt har respondenterna fått tänka om gällande de kommande årens produktion. Samtliga respondenter pratar om att ligga steget före i verksamhetsplaneringen, det vill säga att agera proaktivt, och se till hur andra verksamheter gör för att finna inspiration till egna lösningar som passar verksamheten. Dessutom berättar en av de medverkande respondenterna om hur foderpriserna steg, vilket innebar att han var tvungen att tänka om gällande utfodring av djurbesättningen.

Samtliga respondenter pratar om vikten av att vara nyfiken, intresserad och att ständigt söka efter utvecklingsmöjligheter som viktiga parametrar när det gäller lantbruksföretagande. Detta är även något som Shane och Venkataraman (2000) och Zhao (2001) lyfter fram som fundamentalt när det gäller entreprenörskap. Det vill säga, utan en förmåga att identifiera möjligheter, så existerar inget entreprenörskap (Shane & Venkataraman, 2000; Zhao, 2001).

För att klara av marknadsförändringar inom den svenska lantbrukssektorn menar flertalet av de medverkande respondenterna att ständigt anpassa verksamheten utefter förutsättningarna är en överlevnadsstrategi. Dessutom poängterar en av respondenterna att verksamheten jämt står i ett skede mellan utveckling och avveckling, vilket innebär att svenska lantbrukare måste våga ta risker (Hajdu et al., 2020; Zhao, 2001) och kontinuerligt söka efter nya möjligheter för att utveckla sitt entreprenörskap (jfr Sarason et al., 2006, se avsnitt 2.1). Att ta risker under oberäknliga förhållanden är någonting Zhao (2001) menar är initialt för att utveckla verksamheten, samtidigt som det innebär en stor osäkerhet för svenska lantbrukares strategier.

Även om de medverkande respondenterna menar att höjda priser på insatsvaror har medfört ytterligare press på entreprenörskapet, har det samtidigt inneburit högre krav på verksamheternas flexibilitet och anpassningsbarhet. Utifrån respondenternas berättelser kan vi således konstatera att en lantbrukares entreprenörskap kräver proaktivitet, möjlighetssökande och risktagande för att klara av den fluktuerande marknad som svenska lantbrukare ställs inför (Hajdu et al., 2020; Sarason et al., 2006; Zhao, 2001).

Entreprenörskapets sociala processer inom det svenska lantbruket

En annan upptäckt som gjordes under intervjuerna var att de medverkande respondenterna har få samarbeten tillsammans med andra lantbrukare, exempelvis där de delar maskiner eller hjälper varandra vid skörd. Denna typ av konventionella samarbeten kan ofta ses som sedvana inom den svenska lantbrukssektorn. Respondenternas handlande skiljer sig även från hur Sarason et al. (2006) definierar entreprenörskap. Enligt Sarason et al. (2006) är entreprenörskap en dynamisk och social process (se avsnitt 2.5), men enligt de medverkande respondenterna arbetar dem ofta enskilt när det kommer till driften.

Detta får oss att fundera om respondenternas arbete skiljer sig från entreprenörskapsteoriens grunder. Enligt de medverkande respondenterna är samarbete med andra lantbrukare tidskrävande och förhindrar den egna tidsplaneringen, vilket kan hämma den sociala process som återfinns inom entreprenörskap. Framförallt belyser några av respondenterna en viss problematik kring samarbeten när verksamheten expanderar och blir större. Ändock menar samtliga respondenter att samarbeten är viktigt; det är roligt att hjälpas åt och det bidrar med erfarenhetsutbyte.

Det som framstår som mest relevant bland respondenterna är att ha en god relation till kunder och nära samarbetspartners, varpå en av respondenterna lyfter exempelvis ett nära samarbete med kommunen. En annan respondent berättar om vikten av erfarenhets- och kunskapsutbyte, men poängterar att det finns en viss reservation när det kommer till utbyten med lantbrukare som är verksamma nära geografiskt. Detta grundar sig på att lantbrukare i närområdet konkurrerar om markarealen, vilket kan innebära att en för nära relation kan missgynna verksamhetsutvecklingen.

Däremot, att respondenterna har få konventionella samarbeten med andra lantbrukare behöver inte ses som en entreprenöriell svaghet (jfr. Sarason et al., 2005, se avsnitt 2.1). I slutändan handlar det om att vara strategisk och att se till den egna verksamhetsutvecklingen i första hand, vilket Landström och Löwegren (2009) menar är grunden för entreprenörskap. Dessutom framgick det tydligt att samtliga respondenter har dialoger och erfarenhetsutbyten med andra lantbrukare som de har förtroende för. De mellanmänniska relationerna som uppstår i sociala sammanhang anser Korsgaard et al. (2015) stärker entreprenörens förmåga att utvecklas. Respondenternas interna erfarenhetsutbyten skapar sociala processer, vilket vi anser kan förklaras av hur Sarason et al. (2006) och Korsgaard et al. (2015) ser den sociala processen som en del av entreprenörskapets utveckling.

5.2 Hur används benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn?

Benchmarking går att urskilja i samtliga respondenters dagliga arbete; hur de identifierar, utvärderar och utvecklar sitt lantbruk i syfte att införliva bästa praxis. Att införliva bästa praxis i en verksamhet är det Petuskiene och Glinskiene (2011) menar är ändamålet med benchmarking och det baseras på verksamhetens individuella förutsättningar.

Två av respondenterna talar om hur de söker efter bästa praxis och ständigt försöker förbättra verksamheten. Respondenterna menar att det baseras på en tydlig strategi och att man måste vara trygg i den oavsett hur omvärlden agerar. Att anpassa sin verksamhet utefter omvärlden skulle kunna innebära att respondenterna tvingas frångå verksamhetens strategi och inte fokuserar på att införliva bästa praxis som Petuskiene och Glinskiene (2011) framhäver som centralt vid benchmarking.

Hur lantbrukare väljer att använda benchmarking är individuellt och ska alltid anpassas utefter den egna verksamhetens förutsättningar. En av de medverkande respondenterna berättar om hur deras verksamhet stod vid ett vägskäl där de valde mellan att fortsätta med sin produktion eller inte. Respondenten använde benchmarking för att utvärdera marknaden, identifiera efterfrågan och ta reda på vad de själva ville göra för att se om det fanns en framtidstro på produktionen. Verksamheten landade i att fortsätta med sin produktion och göra en omläggning av driften för att kunna utveckla och expandera. Respondenten menar att expansionen innebar stora investeringar, men att det var nödvändigt för verksamhetens framtida utveckling.

Däremot finns det forskning som säger emot hur Petuskiene och Glinskiene (2011) definierar "bästa praxis i drift". Davis och Kochhar (2002) anser snarare att benchmarking som bara används inom en viss bransch kan bli enformig och onyanserad. Vidare menar Davis och Kochhar (2002) att benchmarking kan påverkas negativt om man bara ser till ett specificerat och avgränsat område. Samtidigt ifrågasätter Davis och Kochhar (2002) om detta är metoden för att införliva bästa praxis, eller om det snarare kan hämma benchmarkingsprocessen.

Precis som Davis och Kochhar (2002) framhäver, anser vi att risken med att bara se till en bransch förstärker antaganden istället för att ifrågasätta dem. Detta innebär att lantbrukare bör bredda sitt perspektiv vid användandet av benchmarking och se till flera produktionsområden inom lantbrukssektorn. Det kan även vara fördelaktigt att benchmarka gentemot andra branscher, då andra industrier kan ge bättre jämförelser kring hur verksamheten ska bli mer effektiv och verkningsfull (Davis & Kochhar, 2002; Zairi, 1996).

En av respondenterna lyfter ett exempel av benchmarking mot ett annat produktionsområde. Respondentens egen verksamhet består av slaktgrisar, men under intervjun framgick det att de även benchmarkar mot kycklinguppfödare för

att jämföra verksamheternas nyckeltal, vilket har bidragit med positiva insikter för deras egen utveckling. Detta exempel förklarar vad Davis och Kochhar (2002) menar med att benchmarka gentemot andra branscher och hur det kan bidra till effektiv och verkningsfull utveckling, trots att det är olika produktionsområden.

Även om syftet med benchmarking är att implementera innovativa och nytänkande processer är risken med produktionsfokuserad benchmarking att färre nya idéer blir introducerade. Sensmoralen är att man kan benchmarka inom samma produktionsområden för att införliva bästa praxis för just den delen av organisationen. Däremot kan det vara mer fördelaktigt att benchmarka med fler branscher för att bli ännu bättre och inkludera alla delar av verksamheten (Davis & Kochhar, 2002; Zairi, 1996).

Efter samtal med samtliga respondenter framkom det att benchmarking används frekvent inom den svenska lantbrukssektorn. Även om flertaliga respondenter menar att det sällan är en uttalad och etablerad metod, framgick det tydligt att svenska lantbrukare måste hålla koll på omvärlden för att veta hur det går för den egna verksamheten.

Genom att respondenterna identifierar hur verksamheten bär sig i förhållande till andras, kan de utvärdera vad som behöver förbättras inom den egna verksamheten (McKay & Chung, 2005; Petuskiene & Glinskiene, 2011). En av respondenterna lyfter ett exempel på detta och poängterar att man inte nödvändigtvis behöver vara först med allt, men det handlar inte heller om att kopiera andra verksamheters strategier. Respondenten menar att det istället handlar om att utvärdera vad den egna verksamheten kan förbättra. Genom att se till hur andra gör frambringas utvecklingsmöjligheter, vilket Anton & Gustin (2000) menar är ändamålet med benchmarking.

5.3 Entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn

Syftet med denna uppsats är att bidra med en ökad förståelse för begreppet entreprenöriell benchmarking genom att undersöka hur entreprenörskap utvecklas och hur benchmarking används inom den svenska lantbrukssektorn. Däremot konstaterar vi efter att ha analyserat det empiriska materialet, att teorin om benchmarking som "en strategisk och analytisk process" (Anton & Gustin, 2000) inte kan förklara hur lantbrukare i den svenska lantbrukssektorn använder sig av benchmarking.

Under intervjuerna med samtliga respondenter upptäckte vi att lantbrukarna beaktar begreppet benchmarking som krångligt. Anledningen till detta anser vi grundas i att en lantbrukares förutsättningar och kontext inte går att jämföra med hur det ser ut inom andra branscher, där processer är lättare att kvantifiera och

definiera. Inom den svenska lantbrukssektorn är processer inte lika lätta att kvantifiera och definiera, vilket vi i denna studie påstår är en anledning till varför begreppet benchmarking sällan används. Detta påstående resulterar i att benchmarking i den svenska lantbrukssektorn inte fullt ut stämmer överens med hur benchmarking beskrivs i teorin.

Att respondenterna inte använder benchmarking på ett sådant strukturerat vis som teorin antyder kan vi urskilja bland samtliga respondenter. Istället tydliggörs det i denna studie hur lantbrukare inom den svenska lantbrukssektorn jämför och analyserar sin verksamhet och omvärld när det passar dem, under mer avspända former. En av respondenterna menar att man inte behöver göra det så svårt. Men om man inte benchmarkar med hjälp av den strukturerade och analytiska processen som tidigare forskare antyder, är det då ens benchmarking som lantbrukare använder och hur förhåller det sig till entreprenörskap?

Det som kännetecknar entreprenörskapets karaktärsdrag är risktagande, proaktivitet och möjlighetssökande (McKay & Chung, 2005; Sarason et al., 2006; Shane & Venkataraman, 2000; Zhao, 2001). Med andra ord, entreprenörer vågar "ta steget utanför" och fundera på hur de kan anpassa erfarenheterna från andra företag i sina egna verksamheter. I denna studie pratar samtliga respondenter om vikten av att vara nyfiken, intresserad och att ständigt söka efter utvecklingsmöjligheter när det gäller lantbruksföretagandet. Detta är även något som Shane och Venkataraman (2000) och Zhao (2001) lyfter fram som fundamentalt när det gäller entreprenörskap, vilket innebär att samtliga respondenter i högsta grad är entreprenörer.

Samtidigt går benchmarking att urskilja i respondenternas dagliga arbete; hur de identifierar, utvärderar och utvecklar sitt lantbruk i syfte att införliva bästa praxis. Däremot kan det anses vara motsägelsefullt att sammanlänka entreprenörskap och benchmarking, eftersom entreprenörens risktagande och nytänkande inte alltid är i linje med benchmarkingens strategiska sätt att analysera och implementera andra verksamheters beprövade strategier.

Benchmarking kan således anses hämma den entreprenöriella förmågan eftersom tidigare forskning menar att benchmarking inte leder till nytänkande lösningar (Davis & Kochhar, 2002). Därmed vill vi lyfta skillnaden på benchmarking och entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn. Begreppet entreprenöriell benchmarking kan tolkas som en oxymoron, då entreprenörskap och benchmarking anses motsägelsefullt. Däremot såg vi att inom svenska lantbrukares kontextuella sammanhang blir entreprenöriell benchmarking betydelsefullt.

Det kontextuella sammanhangets betydelse

De svenska lantbrukarnas kontext har en förmåga att variera kraftigt. Marknadsförändringar, klimatförändringar samt förändrad lagstiftning och regelverk är en del av de faktorer som ständigt påverkar kontexten i en lantbrukares dagliga verksamhet. Även om lantbrukare är vana vid att arbeta i en miljö där de inte alltid kan kontrollera de yttre omständigheterna, medför en fluktuerande marknad att deras långsiktiga strategier sällan blir som planerat.

En av respondenterna gav ett exempel på detta genom att berätta om hur han tog över familjegården och ändrade produktionsfokus från mjölkproduktion till kycklingproduktion. Någoting som förändrade verksamhetens struktur helt och hållet. Denna omställning är formad av respondentens entreprenöriella förmåga, men även av de kontextuella förutsättningarna, vilket Welter (2011) benämner som kontextens dimensioner.

Kontextens dimensioner menar Welter (2011) är “var” och “när”, som kan förklara “hur” respondenten agerade (se avsnitt 2.2). När omställningen av verksamheten ägde rum befann sig respondenten i en tid där storskalig slaktkycklingproduktion inte var så utbrett. Det var även en tid då mycket nya regelverk och lagar tillkom efter Sveriges EU inträde. Detta hade tvingat respondenten att investera mycket pengar i att rusta upp ladugården för att fortsätta med mjölkproduktionen, istället för att skapa något nytt. De illustrerade omständigheterna visar hur stark inverkan kontexten har på entreprenörers agerande och hur det formar entreprenörens handlande.

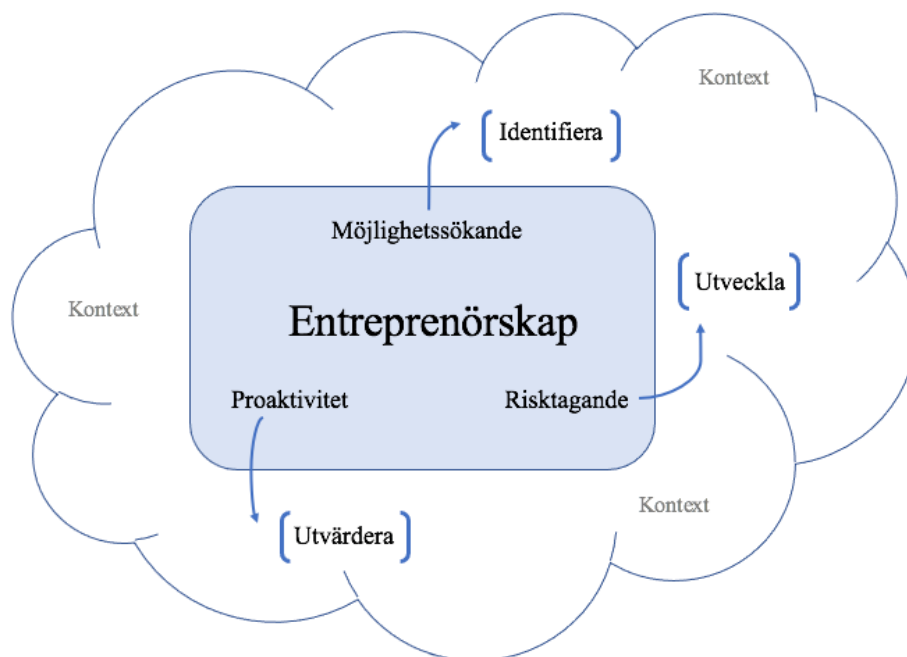
Respondentens agerande anser vi beskriver skillnaden mellan benchmarking och entreprenöriell benchmarking. Respondenten agerade på ett entreprenöriellt vis för att utveckla verksamheten och inte i syfte att implementera redan etablerade processer med uppnådd framgång, utan istället utvecklades ledande framgång (Petuskiene & Glinskiene, 2011, se avsnitt 2.4).

Ytterligare ett exempel på respondentens ledande framgång är solcellsanläggningen som gör verksamheten till stor del självförsörjande på el. Genom att använda Welters (2011) syn på kontext tydliggörs det hur respondenten påverkar och påverkas av kontexten. På senare år är solceller allt mer vanligt inom det svenska lantbruket, vilket alstras i samband med den högteknologiska utvecklingen inom sektorn. Respondentens solcellsanläggning var en av de första och största inom den svenska lantbrukssektorn och exemplifierar hur respondenten kan påverka kontexten genom ledande framgång.

I den svenska lantbrukssektorn måste lantbrukare ta mycket större hänsyn till de kontextuella förutsättningarna som många gånger inte tydliggörs i teorin om benchmarking, just på grund av definitionen av benchmarking som en strukturerad och analytisk process (Davis & Kochhar, 2002). För lantbrukare kan det vara svårt att ha en strukturerad process på grund av den fluktuerade marknad och kontext som de befinner sig inom.

När marknaden förändras och kostnaderna för insatsvaror ökar kraftigt, tvingas respondenterna tänka om gällande de kommande årens produktion. Samtliga respondenter pratar om att ligga steget före i verksamhetsplaneringen och se till hur andra verksamheter gör för att finna inspiration till egna och unika lösningar som passar verksamheten. Genom entreprenörskapets egenskaper av proaktivitet, möjlighetssökande och risktagande (McKay & Chung, 2005; Shane & Venkataraman, 2000; Zhao, 2001) kan vi förstå vikten av entreprenöriellt agerande för att möjliggöra resultatet av benchmarking (jfr. Petuskiene och Glinskiene, 2011, se avsnitt 2.4).

I denna studie tydliggörs det hur respondenterna använder entreprenörskapets proaktivitet, möjlighetssökande och risktagande i samband med benchmarking. Genom att dessutom ta hänsyn till lantbrukarnas kontextuella sammanhang, klargörs det hur vi i denna studie identifierar entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn, se Figur 5. Det kontextuella sammanhanget påverkar entreprenörskapet och hur lantbrukare väljer att använda benchmarkingens identifiera, utvärdera och utveckla. I figuren tydliggörs det även hur benchmarking och entreprenörskap påverkas av kontexten.



Figur 5. Entreprenöriell benchmarking baserat på diskussionen. Egen bearbetning.

I Figur 5 illustreras hur benchmarking och entreprenörskap tillsammans skapar en motsägelsefull symbios. Denna motsägelsefulla symbios är entreprenöriell benchmarking som verkar i syfte att skapa förändring och förbättring inom den svenska lantbrukssektorn. Genom att förstå det entreprenöriella tänket bakom en framgångsrik tillämpning av benchmarking frambringas konsensus för konceptet entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn.

Det handlar inte enbart om att kopiera framgångsrika processer och strategier. Det handlar snarare om att identifiera de betydande urskiljbara och möjliga skillnaderna som finns mellan lantbruksföretag för att uppnå förbättring inom den egna verksamheten. Det kräver således en kreativ förmåga att använda andra lantbrukares prestationer för att skapa unika förändringar som utvecklar den egna verksamheten.

6. Slutsats

Syftet med denna uppsats var att bidra till en ökad förståelse för begreppet entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn. För att uppfylla studiens syfte har forskningsfrågorna besvarats genom intervjuer med fyra svenska lantbrukare.

Samtliga respondenter definierade sig själva som entreprenörer och menar att deras entreprenörskap grundar sig i en nyfikenhet och att ständigt söka efter utvecklingsmöjligheter. Det förtydligas att entreprenörskapets karaktärsdrag; proaktivitet, risktagande och möjlighetssökande; är fundamentalt för att förstå hur entreprenörskapet utvecklas inom den svenska lantbrukssektorn. I denna studie såg vi att entreprenörskap ligger till grund för hur och varför lantbrukare väljer att använda benchmarking.

Till följd av marknadsförändringar och höjda priser på insatsvaror belyser denna studie vikten av lantbruksverksamheters flexibilitet och anpassningsbarhet. Att se till hur verksamheter ständigt står mellan "utveckling och avveckling" ger oss en förklaring till varför lantbrukare väljer att använda benchmarking, där den entreprenöriella kreativa förmågan behövs. Det vill säga, för att utveckla och inte avveckla verksamheten.

Samtliga lantbrukare var bekanta med begreppet benchmarking sedan tidigare och beskriver benchmarking som nyttigt och lärdomsrikt. Däremot såg vi olikheter kring deras uppfattning om benchmarking som en etablerad metod. I denna studie tydliggörs det snarare att lantbrukare inom den svenska lantbrukssektorn jämför och analyserar sin verksamhet och omvärld när det passar dem, under mer avspända former.

I den svenska lantbrukssektorn måste lantbrukare ta mycket större hänsyn till de kontextuella förutsättningarna som många gånger inte tydliggörs i teorin om benchmarking. Vi anser därför att skillnaden mellan benchmarking och entreprenöriell benchmarking beror på innebörden av det kontextuella sammanhanget. Även om begreppet entreprenöriell benchmarking kan tolkas som en oxymoron, blir det inom dess kontextuella sammanhang betydelsefullt. Avslutningsvis såg vi att skillnaden mellan benchmarkingens strategi att imitera och entreprenöriell benchmarking beror på förmågan att använda benchmarking på ett entreprenöriellt sätt.

7. Förslag för framtida forskning

Denna uppsats undersöker entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn. Närmare bestämt, hur entreprenörskap och benchmarking; två fullständigt motsägelsefulla begrepp; tillsammans blir ett och skapar en meningsfull innebörd.

I uppsatsen konstateras det kontextuella sammanhangets betydelse för hur benchmarking skiljer sig mot entreprenöriell benchmarking inom den svenska lantbrukssektorn. Däremot gjordes ingen avgränsning gällande hur kontexten varierar på nationell nivå.

Det vore därför intressant att se hur kontexten inom Sverige skiljer sig åt, beroende på vart i landet som lantbruksentreprenören bedriver sin verksamhet. Förslag på vidare forskning är således att se hur användandet av entreprenöriell benchmarking kan skiljas åt, beroende på vilka förutsättningar som ges för lantbruksentreprenören.

Referenser

- Andersen, B., & Pettersen, P. G. (1996). *The Benchmarking Handbook, Steep-by-steep instructions*. Uppl. 1. London. Chapman & Hall
- Anton, J., & Gustin, D. (2000). Call center benchmarking – how good is "good enough". USA: Purdue university press, 84.
- Boell, K., S. & Cecez-Kecmanovic, B. (2013). Literature review & the Hermeneutic circle. *Australian Academic & Research Libraries*. Vol 41(2). 129-144.
<https://doi.org/10.1080/00048623.2010.10721450>
- Bontekoe, R. (1996) *Dimensions of the Hermeneutic circle*. Amherst: Prometheus Books.
- Braun, V. & Clark, V. (2012). Thematic analysis. APA handbook of research methods in psychology. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. *Washington, DC: American Psychological Association*. Vol. 2.57-71.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:2 uppl. Stockholm: Liber AB.
- Davis, A., J., & Kochhar, A., K. (2002). Manufacturing best practice and performance studies: a critique. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22(3) 289-305. <https://doi.org/10.1108/01443570210417597>
- Finansdepartementet (2022). *Sänkt skatt på diesel inom jord-, skogs- och vattenbruk*. Fi 2022/00535. Stockholm. Finansdepartementet.
<https://www.regeringen.se/494718/contentassets/e8f59cf7a94c4775a8338bcd6ee5ca8b/lantbrukarnas-riksforbund.pdf>
- Gaddefors, J. & Anderson, A.R., (2017). Entrepreneursheep and context: when entrepreneurship is greater than entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 23(2). 267-278.
- Golafshani, N., (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607. <https://doi.org/10.46743/21603715/2003.1870>
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. *Academy of Business, Engineering and Science*. Halmstad University.
- Hajdu, F., Eriksson, C., Waldenström, C., Westholm, E., (2020). *Sveriges förändrade lantbruk: lantbrukarnas egna röster om förändringar sedan 1990-talet och strategier inför framtiden av*. Del 11 i serien Future Food Reports.
<https://www.slu.se/centrumbildningar-och-projekt/futurefood/publikationer/rapporter/sveriges-forandrade-lantbruk/>
- Johnson, D. (2001), What is innovation and entrepreneurship? Lessons for large organizations. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33(4) 135-40.

- Johannisson, B. (2011). Toward a practice theory of entrepreneurship. *Small Business Economy*. Vol. 36. 135–150 <https://DOI.org/10.1007/s11187-009-9212-8>
- Korsgaard et al., (2015). The Best of Both Worlds: How Rural Entrepreneurs Use Placial Embeddedness and Strategic Networks to Create Opportunities. *Entrepreneurship Reg. Dev.* (9-10), 574–598. [doi:10.1080/08985626.2015.1085100](https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1085100)
- Landström, H. & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering - från idé till verklighet*. 1:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Lantbruksbarometern (2021). *Ökande kostnader pressar lönsamheten och oro finns för sämre lönsamhet under 2022*. På uppdrag av Ludvig & Co, Swedbank och Sparbankerna. <https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE94884351> [2022-05-12]
- Lantmännen (2022). *Benchmarking - ett bra redskap*. Konsten att jämföra. (2022-02-18) <https://www.lantmannen.se/vara-agare/tidningen-grodden/Benchmarking/> [2022-05-12]
- LRF (2022). Välj svensk mat - för klimatet, jobben och miljön. (2022-03-23) <https://www.lrf.se/politikochpaverkan/marknad-och-mervarden/varfor-valja-svensk-mat/> [2022-05-12]
- Manevska-Tasevska, G., Rabinowicz, E., (2015). *Strukturomvandling och effektivitet i det svenska jordbruket*. AgriFood economics centre.
- McElwee, G. (2006) Farmers as entrepreneurs: Developing competitive skills. *Journal of Developmental Entrepreneurship* Vol.11(3)
- McKay, R & Chung, B. (2005). Benchmarking for entrepreneurial survival- Pursuing a cohesive and imperfectly imitable culture. *Benchmarking An International Journal*. Vol. 12(3). 207-218. ISSN 1463-5771
- Riksdagen (2021). Lantbrukets sårbarhet - en uppföljning. (2020/21:RFR7) Sveriges Riksdag. <https://data.riksdagen.se/fil/693CC50A-3116-4116-AEA7-F642D529000E> [2022-05-12]
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22. 1-33. <https://doi.org/10.1002/job.78>
- Petuskiene, E., & Glinskiene, R. (2011). Entrepreneurship as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. Vol 22(1) 69-77. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.22.1.220>
- Sarason et al., (2006). Entrepreneurship as the Nexus of Individual and Opportunity; A Structuration view. *Journal of business venturing* Vol.21(3) 386-305. DOI: [10.1016/j.jbusvent.2005.02.007](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.007)
- Shane S., Venkataraman S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*. Vol. 25(1) 217-226 <https://doi.org/10.2307/259271>
- Skjott Linneberg, M. & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, Vol. 19(3). 259-270. <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>

- Zairi, M. (1996). *Effective benchmarking— learning from the best*. London. Chapman & Hall 379.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. Vol 11(1). ISSN: 1355-2554
- Zhao, F. (2001). *Managing innovation and quality of collaborative R&D*. RMIT University. Melbourne. Proceedings of 5th International & 8th National Research Conference.
- Welter F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35(1) 165-184. doi:[10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x)

Populärvetenskaplig sammanfattning

Till följd av förändringar på marknaden har kostnader för insatsvaror ökat kraftigt. Effekterna av detta väntas ge långvariga konsekvenser och utmaningar för den svenska lantbrukssektorn. Utmaningar som tvingar svenska lantbrukare till att ständigt söka efter nya lösningar för att förbättra utvecklingen av företag och samtidigt ha kvar en konkurrenskraft på marknaden.

Att utveckla ett lantbruksföretag under dessa förhållande kan vara svårt. Denna studie undersöker därför hur verksamhetsutvecklingen ser ut vid förändrade marknadsförhållanden för svenska lantbrukare. Studien utgår från den svenska lantbrukssektorn och förtydligar hur lantbrukarnas entreprenörskap formas efter omgivningen. Att jämföra hur den egna verksamheten bär sig i förhållande till andras, kan hjälpa lantbrukare att se om det finns utvecklingsmöjligheter som kan förbättra verksamheten. En metod för jämförelse är benchmarking. Benchmarking är ett redskap som lantbruksföretag kan använda för att utforska olika möjligheter.

I studien upptäcktes det att benchmarking inte används på ett sådant strukturerat vis som teorin antyder. Istället använder svenska lantbrukare benchmarking på ett mer avslappnat sätt, samtidigt som författarna såg att entreprenörskap tar plats. Studien fann att skillnaden mellan vanlig benchmarking och entreprenöriell benchmarking beror på lantbrukarnas omgivande sammanhang och förmågan att använda benchmarking på ett entreprenöriellt sätt.

Studien syftar till att öka förståelsen för begreppet entreprenöriell benchmarking genom att koppla samman teorier om entreprenörskap och benchmarking, för att se hur begreppen förhåller sig till varandra. Inom den svenska lantbrukssektorn måste lantbrukare ta mycket större hänsyn till omgivningen som många gånger inte tydliggörs i teorin om benchmarking.

Studien har kvalitativ inriktning, vilket innebär att vikt läggs vid ord vid insamling av material. I denna studie intervjuades fyra svenska lantbrukare med olika produktionsinriktningar. I studien används intervjumaterialet för att skapa en djupare förståelse för hur benchmarking används i lantbrukarnas entreprenöriella utveckling.

Tack

Vi vill rikta ett stort tack till Josefina Jonsson, lärare och doktorand på institutionen för ekonomi vid Sveriges Lantbruksuniversitet, som under kursens gång visat stort engagemang för ämnet och vår studie. Din handledning och assistans under arbetets gång har varit väldigt viktig och med ovärderliga tips och idéer gjorde du vårt arbete både roligt och intressant!

Vi vill även tacka Richard Ferguson, forskare vid Institutionen för ekonomi på Sveriges Lantbruksuniversitet, som bidrog med relevanta synpunkter och råd. Med lång erfarenhet och kunskap inom ämnet, delade du med dig av värdefulla tankar och synsätt som utvecklade våra egna perspektiv.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till de medverkande respondenterna, som tagit sig tid till att ställa upp på en intervju och bidragit med intressanta och givande samtal.

Bilaga 1

1. *Berätta om er verksamhet!*

- Hur och när startade er verksamhet?
- Vad är centralt för det ni gör?

2. *Företagsstruktur*

- Hur ser er företagsstruktur ut?
- Hur många anställda har ni?

3. *Samverkan/samarbete*

- Hur inspireras ni av andra?
- På vilket sätt gynnar samarbete er verksamhet?
- Vilka fördelar (och eventuella nackdelar) ser ni med samverkan?

4. *Entreprenörskap*

- Vad driver er framåt i ert arbete och vad får er till att vilja utvecklas?
- Hur viktigt tycker ni det är med utveckling av er verksamhet och varför?
- Vad tror ni kan ha påverkat er verksamhetsutveckling? (t.ex. möjligheter, förutsättningar, tidigare erfarenheter etc.)
- Vad tror du har gjort din verksamhet till ett bra företag?

5. *Benchmarking*

- Hur och varför använder ni er av benchmarking? (någon specifik del av produktionen?)
- Vad är för- och nackdelar med att använda benchmarking i er verksamhet?
- Kan ni ge några exempel på hur benchmarking har utvecklat er verksamhet?

6. *Marknadsförändringar*

- Hur har ökade kostnader för insatsvaror påverkat er? (såsom diesel, foder, el)
- Har ni varit tvungna att förändra någonting i verksamheten pga. kostnadshöjningarna?
- Hur tror ni att ökade kostnader påverkar er verksamhet på lång sikt?

7. *Framtidsplaner*

- Vilka utvecklingsmöjligheter ser ni att det finns för er verksamhet?
- Om ni fick drömma fritt, hur ser er verksamhet ut om 10 år?

Publishing and archiving

Approved students' theses at SLU are published electronically. As a student, you have the copyright to your own work and need to approve the electronic publishing. If you check the box for **YES**, the full text (pdf file) and metadata will be visible and searchable online. If you check the box for **NO**, only the metadata and the abstract will be visible and searchable online. Nevertheless, when the document is uploaded it will still be archived as a digital file. If you are more than one author, the checked box will be applied to all authors. Read about SLU's publishing agreement here:

- <https://www.slu.se/en/subweb/library/publish-and-analyse/register-and-publish/agreement-for-publishing/>.

YES, I/we hereby give permission to publish the present thesis in accordance with the SLU agreement regarding the transfer of the right to publish a work.

NO, I/we do not give permission to publish the present work. The work will still be archived and its metadata and abstract will be visible and searchable.