



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Diversifiering i lantbruksföretag

- en litteraturstudie om hur utvecklingsprocessen ser ut i lantbruksbaserade företag som utvecklar nya verksamhetsgrenar

Diversification in farm based business

Markus Romar

Diversifiering i lantbruksföretag

Diversification in farm based business

Markus Romar

Handledare: Richard Ferguson, SLU,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Johan Gaddefors, SLU,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grund C

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2011

Serienamn: Examensarbete

Nr: 664

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: Lantbruk, diversifiering, utvecklingsprocess, resurser, socialt kapital, entreprenörskap



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Tillkännagivanden

I denna kurs vill jag rikta ett stort tack till min handledare Richard Ferguson som bidrog mig stor inspiration i det initiala skedet av projektet. Jag vill även tacka bibliotekarierna vid Ultunabiblioteket för en utmärkt genomgång inför litteratursökningen.

Abstract

Today's debate in farming is being focused on tourism, outdoor life and hobbies in the rural areas. This is of interest also for the general public as a way of counteracting the depopulation of the rural areas. Within the last years, the farming has become more technically advanced and hence efficient. This has led to increased production volumes and wider selection of products with lower margins for the farmer as a consequence. When the profitability is reduced, the farmer is faced with the choice of either increasing efficiency or diversification of the business.

Previous research has pointed out farmers' aversion to the risk in new venture creation with the result of a cautious approach, which may contribute to a prolonged process. A prolonged process is a problem in fast-growing business that causes reduced market potential and lack of resources. A waste of time in this setting is considered as costly. The aim of this study is to investigate if the development process and the problems seen in fast-growing business apply to new venture creation in farm-based business.

This study is based on a literature search where an existing model of development is stated as a hypothesis. This model is then tested in the farming setting by analysis of studies conducted on this subject.

The results suggest two conclusions. First, trustworthiness is an important aspect in fast-growing business as a way of attracting resources. This does not apply to new venture creation in farm based business because the existing business yield profit for the new business and thereby reduce the need of an extern financier. Second, the inherent ability of the farmer to develop a business is limited. An environment that facilitates the learning and development of the farmer's entrepreneurship is therefore important in successfully developing the business.

Sammanfattning

I dagens jordbruksdebatt riktas allt större fokus på turism, friluftsliv och hobbyverksamhet på landsbygden. Det ligger i allmänhetens intresse att sysselsätta landsbygden och motverka avbefolkning. Den senaste tidens teknologiska utveckling inom lantbruket har lett till att lantbruken blivit mer rationaliserade. Detta har lett till ökade produktionsvolymerna och större utbud med pressade priser och lägre marginaler för den enskilde lantbrukaren som följd. Då lönsamheten inom lantbruket försämras står lantbrukaren inför valet att ytterligare rationalisera eller att utöka verksamheten med andra inkomstgrenar.

Vid utveckling av nya verksamhetsgrenar inom ett lantbruk har tidigare forskning belyst riskaversionen hos lantbrukarna. Denna riskaversion har lett till en försiktig process i utvecklandet av nya verksamhetsgrenar vilket skulle kunna leda till en utdragen process innan den färdiga produkten finns på marknaden. En långsam utveckling av verksamheten har setts vara ett problem i snabbt växande företag inom andra branscher med följder som förlorad marknadspotential och brist på pengar. Slöseri med tid beskrivs i dessa sammanhang som kostsamt. Syftet med denna studie är att undersöka om utvecklingsprocessen och problematiken som ses hos snabbt växande företag överrensstämmer med utvecklingsprocessen hos lantbruksföretag som utvecklar nya verksamheter.

Studien baseras på en litteraturgenomgång där en befintlig utvecklingsmodell ställs upp som en hypotes. Denna modell prövas sedan i en lantbrukskontext genom att analysera befintlig litteratur inom området.

Resultatet föreslår två slutsatser. Trovärdighetsaspekten är en viktig del för att attrahera resurser inom snabbt växande företag. Detta var dock inte fallet inom lantbruket. När lantbrukaren startar nya verksamheter fungerar det befintliga lantbruket som resurskälla. Detta minskar behovet av extern finansiering för att ta klivet från koncept till en fungerande verksamhet. För det andra är lantbrukarens initiala kunskaper som entreprenör begränsade för företagets utveckling. En miljö som underlättar lärande och utveckling av lantbrukarens entreprenöriella förmåga skulle därmed kunna leda till bättre resultat för lantbrukaren.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	1
1.2 PROBLEM	1
1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR	2
2 TEORI.....	3
2.1 EN UTVECKLINGSMODELL FÖR HÖGTEKNOLOGIFÖRETAG	3
2.1.1 Modellens faser och trösklar.....	3
3. METOD	7
3.1 STUDIENS UPPLÄGG	7
3.2 LITTERATURSÖKNING – HUR LITTERATUREN SKA SÖKAS OCH VAD DEN SKA TÄCKA.....	7
4 LITTERATURSÖKNINGEN.....	9
4.1 INSAMLANDET AV LITTERATUR.....	9
4.2 LITTERATURENS ANVÄNDBARHET OCH OMFATTNING	9
4.3 DET FÖRSIKTIGA ENTREPRENÖRSKAPET.....	10
4.3.1 Bakgrunden bakom diversifiering.....	10
4.3.2 “Cautious entrepreneurship” och riskaversion.....	11
4.4 RESURSÖVERFÖRING	11
4.4.1 Resurstransferering från lantbruket till den nya verksamheten.....	11
4.4.1 Ekonomisk inverkan av resurstransfereringar.....	12
4.5 UTVECKLING AV ENTREPRENÖRIELLA FÄRDIGHETER HOS LANTBRUKARE – DEN BAKOMLIGGANDE LITTERATURGENOMGÅNGEN	12
4.5.1 Entreprenöriella färdigheter.....	12
4.5.2 Brist på entreprenöriella färdigheter.....	12
4.5.3 Lokala barriärer.....	13
4.6 UTVECKLING AV ENTREPRENÖRIELLA FÄRDIGHETER.....	13
4.6.1 Fem typer av kompetens för att lyckas.....	13
5 ANALYS OCH DISKUSSION	15
5.1 MÖTER FÖRETAGEN SAMMA VERKLIGHET?.....	15
5.3.1 Utmaningen i att upptäcka en affärsmöjlighet.....	15
5.3.2 Det entreprenöriellt åtagande och provandet av affärsmöjlighetens potential.....	15
5.3.3 Trovärdighet för resursanskaffning och resursanskaffning från befintlig verksamhet	16
5.3.4 Tröskeln för hållbarhet.....	17
5.2 SKILJER SIG BETYDELSEN AV RESURSER, FÖRMÅGOR OCH SOCIALT KAPITAL?.....	18
5.2.1 Det sociala kapitalets betydelse.....	18
5.2.2 Resurser och förmågor.....	18
5.3 DISKUSSION	18
6 SLUTSATSER.....	21
BIBLIOGRAFI	23
<i>Litteratur och publikationer.....</i>	<i>23</i>
<i>Internet.....</i>	<i>23</i>

1 Introduktion

1.1 Problembakgrund

I en nyligen publicerad studie av Ferguson och Olofsson (i tryck) beskrivs riskaversion som en begränsande faktor i sammanhang där lantbruksentreprenörer skapar nya affärsverksamheter. Risk hålls i huvudsak till ett minimum för att skydda det initiala lantbruket, vilket medför stor försiktighet i lantbrukares utveckling av nya verksamhetsgrenar. Finansiellt stöd föreslås i initieringsskedet som en möjlighet för att minska riskaversionen, och för att uppmuntra till företagsamhet i de fall lantbrukaren annars varit alltför försiktig.

Idag finns det ett flertal stödåtgärder inom det politiska programmet för landsbygden. På senare tid har lantbrukets alternativa affärsområden fått allt större fokus i omgivningen. Samtidigt som det traditionella jordbruket sysselsätter allt färre beskrivs företagande inom turism, entreprenad, friluftsliv och andra verksamhetsgrenar som viktiga pusselbitar när det gäller att sysselsätta.

“Företagandet bland LRFs medlemmar täcker inte mindre än 60 olika verksamhetsgrenar och varje företagare arbetar i genomsnitt med 3,4-5,4 verksamheter per gård.” (www, LRF, 2010).

Det diversifierade lantbruket har alltid funnits, även om det uppmärksammats politiskt allt mer under de senaste åren. Historiskt sett har lantbrukaren vid pressad lönsamhet stått inför alternativen att antingen rationalisera och växa eller att diversifiera sig genom att skapa nya inkomstgenererande verksamhetsgrenar. Enligt Jordbruksdepartementet (2007) finns det idag 70 000 företag inom jordbruksnäringen och cirka 174 000 sysselsatta. Bara en fjärdedel av dessa företag är heltidsjordbruk. Med tanke på de politiska målen, och den stora andelen lantbruksdiversifierade företag bör forskning om lantbrukets alternativa verksamhetsområden främjas.

1.2 Problem

Ferguson och Olofsson (i tryck) belyser i sin studie att riskaversionen kan försena förverkligandet av den nya verksamhetens potential. Det här lyfts tvärt emot fram som ett problem för snabbväxande företag som grundats i universitetsmiljö. Slöseri med tid beskrivs enligt Vohora *et al.* (2004) som kostsamt och kan leda till både förlorad marknadspotential och brist på pengar. Det finns således ett intresse i att utreda om lantbruksföretagen möter samma verklighet som de snabbväxande högteknologiföretagen.

Den potentiella nyttan i att jämföra företagens utveckling kan diskuteras utifrån flera hänseenden:

- För det första finns det ett intresse från omgivningen att i högre utsträckning sysselsätta landsbygden. En möjlig fråga ur ett processperspektiv är således om, hur och när i processen samhället kan stimulera önskad företagsamhet.
- För det andra kan det finnas ett intresse från både bank, konsult och lantbrukare att veta var i processen utmaningarna ligger. Ett misslyckat projekt kan bli kostsamt för

samtliga parter och inte minst äventyra den befintliga lantbruksverksamheten. För att minska denna risk finns det ett intresse i att belysa de mest väsentliga hinder som kan uppstå och äventyra företaget. Det ligger således i både konsulten och bankens intresse att hjälpa lantbrukaren att tackla dessa hinder.

Idag finns det ett flertal befintliga modeller som illustrerar utvecklingsprocessen i nystartade företag. Ferguson och Olofsson (i tryck) lägger vikt vid två av dessa. Den modell som förfaller intressant, och som uppmärksammats ovan, är huvudsakligen utvecklingsmodellen i Vohora *et al.* (2004). Den beskriver företagets utveckling utifrån fem faser. För att uppnå målet för hållbarhet måste företaget vid varje fasövergång övervinna vissa svårigheter för att avancera till nästkommande fas. Även om branschen för högteknologiföretag är vitt skild från den agrara näringen, greppar modellen ett flertal punkter som kan vara intressanta att belysa i en lantbrukskontext. I nästa kapitel antas denna utmaning

1.3 Syfte och avgränsningar

Syftet med denna litteraturstudie är att utreda hur utvecklingsprocessen ser ut i lantbruksbaserade företag som skapar nya inkomstgenererande verksamhetsgrenar. För att utreda detta används Vohora *et al.*'s (2004) utvecklingsmodell för snabbväxande högteknologiföretag som hypotes. Utifrån denna utgångspunkt ställs två forskningsfrågor för att pröva denna modell i en lantbrukskontext:

- 1) I vilken utsträckning möter de lantbruksdiversifierade företagen en likartad verklighet som företagen i utvecklingsmodellen?
- 2) I vilken utsträckning skiljer sig betydelsen av resurser, interna förmågor och socialt kapital åt mellan de olika branscherna?

För att analysera dessa frågor används ett steg för steg perspektiv. Den första frågan avgränsas till de faser och de kritiska utmaningar som i modellen utgör stegen i processen. I Den andra frågan har syftet att belysa betydelsen av resurser, interna förmågor och socialt kapital i samband med att företagen tar dessa steg. Fördelen med detta perspektiv är att utvecklingsprocessen kan definieras och delas upp i flera delar, vilka sedan kan analyseras var för sig.

I den kommande analysen används även ett resursbaserat perspektiv. Detta perspektiv kan beskrivas utifrån Barney *et al.*'s (2001) forskning om hur resurser och förmågor kan utgöra långsiktiga konkurrensfördelar. Huvuddraget är att ett företags konkurrensförmåga beror av de resurser och förmågor företaget kontrollerar, och som är värdefulla, sällsynta, svåra att kopiera och att ersätta. I detta inkluderas företagarens entreprenöriella färdigheter, organisationsprocesser, rutiner och den information och de kunskaper som företaget kontrollerar.

I en studie om dynamisk förmåga vidareutvecklar Eisenhardt och Martin (2000) det resursbaserade perspektivet. I en föränderlig miljö beskrivs dynamisk förmåga som att ständigt anpassa, ställa om, och att utveckla nya lösningar anpassat efter ny information och kunskaper som en väg att uppnå konkurrensfördelar. Dessa förmågor förklaras uppkomma genom lärande. I mindre föränderliga miljöer lyfts vikten av erfarenhet fram medan i högföränderliga miljöer där processen går för snabbt för lärande beskrivs förmågan att välja bort erfarenhet som kritiskt.

2 Teori

Detta kapitel består av en redogörelse för den teoretiska modell som utgör utgångspunkten i studien.

2.1 En utvecklingsmodell för högteknologiföretag

Hypotesen i denna studie utgår från en utvecklingsmodell baserat på högteknologiföretag som har utvecklats av Vohora et al. (2004). Modellen gestaltar ett företags resa; från upptäckten av en affärsmöjlighet till att företaget uppnår sitt mål för hållbarhet. Företagets utveckling sätts i en livscykelkontext och studeras utifrån två huvudfrågor: "RQ1: What phases do USOs go through in their development? RQ2: What are the key challenges these ventures face in their development?" (Vohora *et al.*, 2004, 148).

Författarna kommer fram till att företag i tidig utveckling går igenom fem åtskilda faser, som redovisas nedan, innan de når målet för hållbar lönsamhet. I denna process finns fyra kritiska trösklar som måste övervinnas för att företaget ska avancera till nästa fas. Mer konkret innebär detta att företagen måste utveckla och förse sig med de förmågor och resurser som krävs för fortsatt framgång. Företag som inte lyckas vidareutveckla sin verksamhet behöver reflektera över tidigare beslut och aktiviteter. Följden av reflektionen kan utmynna i en omställning i företagets verksamhet som i sin tur hjälper företaget att ta nästa steg.

I undersökningen provas hypotesens giltighet i relation till lantbruksdiversifierade företag. Modellen är intressant av flera skäl: För det första ringar den in företags utveckling i ett steg för steg perspektiv. Kliven i det här fallen utgör de utmaningar som är intressanta ur jämförelsepunkt. För det andra intresserar sig författarna, liksom Ferguson och Olofsson (2010), för företag i tidigt utvecklingskede. För det tredje berör studien företag från storstadsregioner, vilket är en väsentlig geografisk särskiljning gentemot lantbruksbaserade företag. För det fjärde är studien legitim och trovärdig i den mening att den är välciterad och refererad av andra forskare inom samma ämnesområde.

2.1.1 Modellens faser och trösklar

De fem faserna i modellen är: forskningfasen¹, prövning av affärsmöjlighetens potential², förorganisationfasen³, omställningsfasen⁴ och målet för hållbarhet⁵. Företagen måste ta sig förbi föregående fas i ovanstående ordning för att avancera till nästa fas. Övergången mellan dessa faser definieras som fyra kritiska trösklar som företaget måste övervinna för att avancera till nästa fas. Trösklarna är: upptäckten av en affärsmöjlighet⁶, entreprenöriellt åtagande⁷, trovärdighetströskeln⁸ och tröskeln för hållbarhet⁹.

¹ Research phase – direkt översatt

² Opportunity framing phase – direkt översatt

³ Pre-organization phase – direkt översatt

⁴ Re-orientation phase – direkt översatt

⁵ Sustainable returns – direkt översatt

⁶ Opportunity recognition – direkt översatt

⁷ Entrepreneurial commitment – direkt översatt

⁸ Threshold of Credibility – direkt översatt

⁹ Threshold of Sustainability – direkt översatt

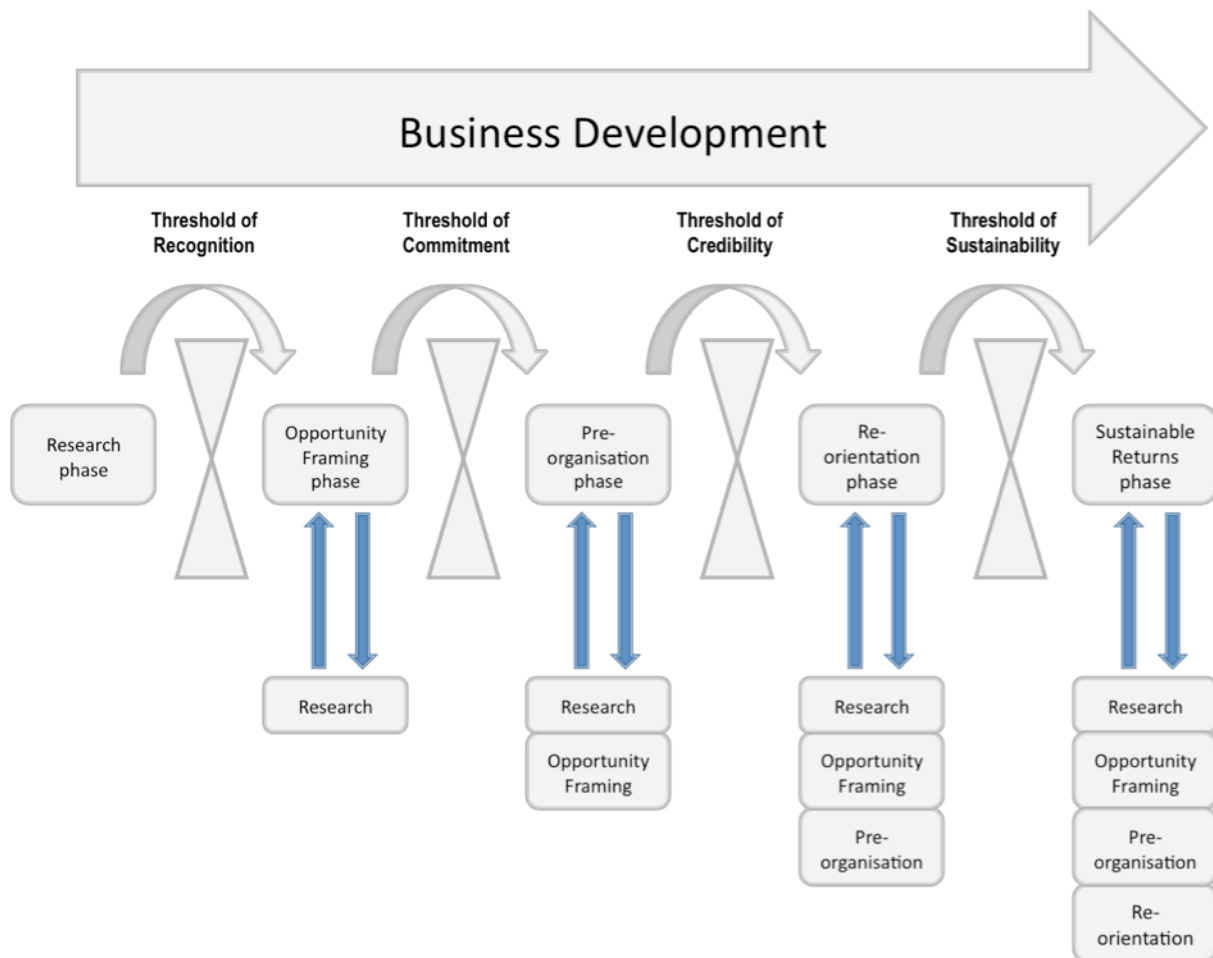
Gemensamt för de företag som Vohora *et al.* (2004) har studerat är att alla har uppkommit ur forskning som bedrivits på det universitet som initiativtagaren till företaget har varit verksam vid, vilket motsvarar den första fasen. För att framskrida måste initiativtagaren upptäcka en koppling mellan specifik kunskap och kommersiell affärsmöjlighet, vilket motsvarar övergången från fas 1 till 2.

Den efterkommande fasen handlar om att utvärdera om den upptäckta affärsmöjligheten har tillräckligt värde för att rättfärdiga fortsatt utveckling. För att gå vidare till nästa fas måste det finnas en övertygelse som leder till att en person tar ledning och engagerar sig fullt ut.

Tredje fasen är en uppbyggnadsfas där företaget försöker samla de resurser som behövs för att kunna utveckla en produkt och nå ut på marknaden. Generellt behövs finansiella resurser för att kunna anskaffa andra resurser och för att samla en grupp av entreprenörer. För att göra detta måste entreprenören vinna trovärdighet hos finansiärer och möjliga samarbetspartners. Följaktligt måste entreprenören ta sig över en trovärdighetströskel

När företaget vunnit trovärdighet och anskaffat de resurser som behövs blir nästa utmaning att generera inkomst utifrån produktiva aktiviteter. För att möta denna utmaning måste företaget ständigt utveckla, hantera och anpassa nyanskaffade resurser, kunskaper, förmågor och information för skapa värde. Författarna hävdar att nyckeln till framgång i denna fas beror på hur gruppen av entreprenörer kan hantera de svagheter i beslut och förpliktelser som ärvts från tidigare faser. Om företaget tar sig över denna tröskel går den in i en fas fem för som karakteriserar målet för lönsamhet.

Framgång i samtliga faser beror till stor del av hur företaget utvecklar och anskaffar sina interna förmågor, resurser och socialt kapital. Författarnas slutsatser är att brister i dessa försvårar utvecklingen samt ger allvarliga konsekvenser om svagheter inte åtgärdats i senare skede.



Figuren ovan baseras på Vohora et al. (2004) *utvecklingsmodell*.

3. Metod

Kapitel tre består av de metoder som använts i studien.

3.1 Studiens upplägg

Studiens utformning är deduktiv med syftet att ställa upp en befintlig modell som hypotes för att pröva dess riktighet i en annan kontext. För att göra detta utförs en litteraturstudie med målsättning att kartlägga och föra samman befintlig litteratur inom området för att sedan bilda en referensram och utifrån en jämförelseanalys svara på frågeställningen. Modellen görs jämförbar genom användandet av konkreta exempel från den studie som modellen baseras på.

3.2 Litteratursökning – hur litteraturen ska sökas och vad den ska täcka

Målet med denna litteratursökning är att bilda en referensram inom forskningen för lantbruksdiversifierade företags utvecklingsprocess. För att säkerställa att det väsentliga fångas upp givet tidsramen används ett systematiskt tillvägagångssätt med ett flertal delmoment.

För att få en initial överblick över området används litteraturen tillhandahållen av handledaren för att få en överblick över nyckelord och andra författare som forskat inom samma område. Målet med denna metod är att samla en lista med författare vars forskning kan bidra till både litteraturgenomgången samt tillföra ytterligare nyckelord för fortsatt litteratursökning.

Den första sökningen fokuseras på de författare som verkar vara intressanta utifrån referenslistan i Ferguson och Olofsson (i tryck) studie om lantbruksbaserade företag. Denna metodik repeteras på samtliga artiklar vars innehåll är intressant tills antingen behovet av litteratur är mättat eller antalet upphittade artiklar minskar. De databaser som sedan används för att söka på författarna är enligt följande: CABI, Web of Knowledge, Google och Google Scholar. Med hjälp av den upphittade litteraturen utformas sedan nedanstående tabell för fortsatt sökning:

and		and
Farm*	Resource*	Pluriactivit*
	Social capital	Diversif*
	Capabilit*	Entrepreneur*

Den första och tredje kolumnen utgör den typ av bransch vi vill studera. Den andra kolumnen utgör delfråga två i problemformuleringen. Den tredje kolumnen utgör den typ av företagande

vi vill studera inom branschen. Det sista är de nyckelord som hämtats genom referenssökningen.

4 Litteratursökningen

Resultatet från litteratursökningen delas in i flera delar. I den första delen diskuteras resultatet utifrån den använda metodiken. I kapitel två diskuteras det samlade resultatet och dess användbarhet i studien. De nästföljande kapitlen behandlar den sammanställda litteraturen.

4.1 Insamlandet av litteratur

I denna studie utgjorde litteraturen som tillhandahölls från handledaren en mycket bra utgångspunkt. Den tillhörande referensramen användes och visade sig vara mycket användbar. Den uppgav bland annat namnen Alsos, Carter och McElwee, vars samlade verkuppsättningar sedan kunde sökas i databaserna. Utifrån detta hittades en litteratursammanställning på forskningsområdet som utgjorde en del i ett större projekt, vars helhet söktes genom Google-databasen.

Från den litteratur som samlats i litteratursökningen skapades en söktabell med väsentliga sökord och som användes vid ytterligare en databassökning för att kontrollera att inget missats. Den kompletterande sökningen visade slutligen att de mest väsentliga bitarna redan var uppfångad tidigare.

4.2 Litteraturens användbarhet och omfattning

Inom forskningsområdet för entreprenörskap och diversifikation i den agrara branschen finns det en samlad grupp forskare som ständigt är återkommande givet de geografiska avgränsningarna. I detta kapitel delar vi in dessa i fyra grupper:

Den första gruppen utgår från litteratur från den egna institutionen, och som utgjort utgångspunkten i studien. Bidraget grundar sig i en empirisk studie och kommer att publiceras i en handbok om entreprenörskap och agrar utveckling tillsammans med andra kända författarnamn inom forskningsområdet. Studien, som är gjord av Ferguson och Olofsson (i tryck), baseras på svenska företag och har vissa gemensamma inslag med den utvecklingsmodell som presenterades i teorikapitlet.

Del två utgörs av en studie av Alsos och Carter (2006). Det empiriska materialet är insamlat genom en kvantitativ enkätstudie där den geografiska spridningen är över hela Norge. Landet har en bakgrund av reglerade marknader likt EU och genomsnittstorleken på gårdarna är generellt lägre än vad de är i EU-området. Även om Norge på många områden skiljer sig från Sverige är studien av högsta relevans i och med att den beskriver lantbruksdiversifierade företag ur ett resursbaserat perspektiv, likt utvecklingsmodellen i teorikapitlet.

Del tre och fyra utgörs från en samlad grupp vetenskapliga delstudier som finansierats av EU-kommissionen med syftet att utreda hur lantbrukare kan utveckla sin entreprenöriella kompetens. Studierna utgörs av ett flertal författare varav minst ett namn, McElwee, utgörs som välkänt och välrefererat inom forskningsområdet.

Det empiriska materialet är analyserat och insamlat i EU-medlemsländerna England, Finland, Italien, Nederländerna, Polen och Schweiz. Dess tillämpbarhet på det svenska

företagandet kan vara positivt på grund av EU:s gemensamma politik och marknad. Den empiriska insamlingen är även jämt fördelad mellan länderna i studien, vilket gör resultatet mer generellt för EU.

Den slutgiltiga rapporten reflekterar inte nödvändigtvis kommissionens bild enligt Rudmann (eds) (2008). Rapportens innehåll vilar helt och hållet på författarnas ansvar. Alla åsikter och prognoser har kommit åt genom källor som författarna anser trovärdig.

Studiens fokusområde omfattar entreprenörskap inom den agrara näringen och behandlar de entreprenöriella färdigheterna¹⁰, som både kan stimulera och blockera utvecklingen av lantbruksdiversifierade företag. Det faktum att det både kan stimulera och blockera företagsutveckling gör litteraturen intressant för att jämföra med teorin. Dessutom är en av studierna en litteraturgenomgång på befintlig litteratur inom forskningsområdet, vilket är intressant både ur metod synpunkt och litteraturmässigt för den agna litteraturgenomgången. En annan fördel är att denna litteraturgenomgången, gjord av McElwee (2006) omfattar studier gjorda på andra språk, vilket gör att spannet för tillgänglig litteratur ökar.

4.3 Det försiktiga entreprenörskapet

Detta kapitel utgår från en explorativ studie gjord av Ferguson och Olofsson (i tryck). Det huvudsakliga intresset i studien är att utforska hur utvecklingsprocessen ser ut i nya verksamhetsgrenar i tidigt utvecklingsskede. Det empiriska materialet utgörs av sex lantbruksknutna fallföretag som studerats inom ett begränsat geografiskt område i Sverige. Författarnas slutsatser sammanfattas nedan.

4.3.1 Bakgrunden bakom diversifiering

Ferguson och Olofsson (i tryck) drar i sin studie slutsatsen att lantbrukarna i viss mån var missnöjda med sin ekonomiska situation innan de startade den nya verksamhetsgrenen. Utifrån denna startpunkt kan de studerade företagen delas in i två grupper. Författarna definierar denna särskiljning med två begrepp: Logic of leverage¹¹ och Logic of opportunity¹².

Den första handlar om att företagaren ser en affärsmöjlighet i att vidareutveckla de resurser som redan existerar. Riskstrategin här hanteras genom försiktighet och stegvis omställning av befintliga resurser.

Det andra fallet handlar mer om att företagaren upptäckt en extern affärsmöjlighet. Denna typ av verksamhetsutveckling kan behöva stöd av andra aktörer för entreprenöriellt åtagande. Riskstrategin hanteras här genom att affärsverksamheten är skild från lantbruket.

¹⁰ Entrepreneurial skill - direktöversatt

¹¹ Begreppen som används av Ferguson och Olofsson (2010) och är ett teoretiskt begrepp som hämtats från Eisenhardt och Martin (2000).

¹² Begreppen som används av Ferguson och Olofsson (2010) och är ett teoretiskt begrepp som hämtats från Eisenhardt och Martin (2000).

4.3.2 "Cautious entrepreneurship" och riskaversion

Det andra bidraget i studien är mycket intressant. Ferguson och Olofsson (i tryck) drar slutsatsen att lantbruksföretag generellt är mycket försiktiga när de utvecklar en ny affärgren. Riskaversionen spelar här en central roll eftersom lantbrukaren inte vill äventyra den befintliga lantbruksverksamheten. Detta innebär att företagaren går väldigt försiktigt fram i processen, utan göra stora satsningar, tills marknadspotentialen är bevisad.

I de flesta fallen bistod den befintliga verksamheten med startkapital för den nya affärgrenen. Dock minimerades investeringen till och med att företaget hade betalande kunder. Vid större startinvesteringar minimerades risken istället genom att företaget hade tillgång till privat kapital, eller genom att dela investeringsbördan och därmed risken med andra. Försiktigheten grunder sig exempelvis i motviljan till att anställa i samband med det tunga ansvaret som läggs på arbetsgivaren. Därför vill man inte anställa för än att den nya verksamheten bevisats hållbar. Dilemmat beskrivs som att företagaren kan stå inför en situation där den befintliga arbetskraften inte räcker till samtidigt som anställning upplevs för riskabel.

Denna försiktighet kan förfalla både positivt och negativt. Den ena aspekten är att det säkerligen tar längre tid att förverkliga verksamheten och att marknadspotentialen riskeras. Ett försiktigt tillvägagångssätt, där företagaren tar steg för steg, kan även ha positiv effekt på inlärning. Lantbrukaren har mer tid för att utvärdera projektet i och med att det fortskrider. Det blir lättare att lära sig om problem och lättare att ställa om och utveckla verksamheten i rätt riktning. Genom att pröva sig fram kan lantbrukaren justera och förfina konceptet under processens gång.

4.4 Resursöverföring

I den här delen presenteras bidraget från en kvantitativ enkätstudie gjord av Alsos och Carter (2006). I studien utreds resurstransfereringar och dess ekonomiska inverkan i lantbruksföretag som skapat nya verksamhetsgrenar.

4.4.1 Resurstransferering från lantbruket till den nya verksamheten

I studien drar Alsos och Carter (2006) slutsatsen att en betydande resurstransferering sker från det befintliga lantbruket till den nya verksamheten. Dess omfattning beror utifrån flera faktorer. Resurstransferering sker i högre grad om aktiviteterna mellan verksamhetsgrenarna är relaterade till varandra. Resurstransfereringen sker även i ökad utsträckning på de områden där det befintliga företaget har resursrikedomar. De lantbrukare som lyckats skapa ett resursrikt lantbruksföretag har alltså större möjligheter att föra över resurser till det nya företaget.

Resurserna särskildes utifrån tre typer: Fysiska, organisatoriska och kunskapsorienterade. Fysiska resurser överfördes ofta och omfattade till exempel annat kontorslokaler. Organisatoriska överfördes också ofta. Hälften av de kunskapsbaserade resurserna fördes över ofta medan några enstaka såsom marknadsföring och försäljning var minst sannolik att föras över till den nya verksamheten. Författarna förklarade detta genom det norska systemet, som knappt för samman livsmedelsproducent och marknad, vilket medför att lantbrukare generellt har vaga kunskaper inom dessa områden.

4.4.1 Ekonomisk inverkan av resurstransförelingar

De ekonomiska konsekvenserna av resurstransföreling beskrivs som ett mer komplex och svåröslig fråga enligt Alsos och Carter (2006). Generellt beskrivs resurser ge olika ekonomisk påverkan beroende på hur nära verksamhetsgrenarna står varandra. Ju fler närrelaterade aktiviteter, desto större ekonomisk påverkan.

Studien visar också att det finns både fördelar och nackdelar kopplade till den entreprenöriella erfarenheten, och att de befintliga resurserna både kan inverka negativt och positivt på lönsamheten, om de överförel från den ena verksamheten till den andra. Överförelingen av fysiska resurser ökar i överlag lönsamheten, medan överföreling av kunskapsresurser överlag resulterar i motsatsen. Detta förklarar utifrån den norska fortfarande reglerade lantbrukmarknaden. Det fixerade priset beskrivs som en bakomliggande faktor och ser till att lantbrukare har svårt att utveckla kunnande inom marknadsföreling, distribution och försäljning med mera. Om företaget överförel dessa typer av resurser finns risk för att företagaren inte skaffar de resurser som verkligen behövs för att uppnå fortsatt framgång.

De organisatoriska resurserna kan också ha en negativ inverkan på verksamhetens lönsamhet. Förelfatterna beskriver att resurserna överlag är väldigt specialiserad i lantbruket, varpå de inte passar in i andra verksamheter. En överföreling av resurser som inte motsvarar samma behov och krav kan således ha negativ effekt på lönsamheten.

4.5 Utveckling av entreprenöriella färdigheter hos lantbrukare – den bakomliggande litteraturgenomgången

Detta delkapitel består av delar ur en litteraturgenomgång gjord av McElwee (2006).

4.5.1 Entreprenöriella färdigheter

Enligt McElwee (2006) kan en lantbruksentreprenör upptäcka fler problem än vad som kan lösas på en gång. Därför är viktigt att entreprenören upptäcker problemen och jobbar med dem tills beslut är möjligt, skapa och upprätthålla den förmåga som underlättar problemlösning och beslutsfattande, och att fördela rätt mängd tid för att organisera och genomföra aktiviteter.

McElwee (2006) lyfter även fram fyra framgångsfaktorer kring utvecklingsinitiativ i den agrara näringen: regional produktionsförmåga, entreprenöriellt initiativtagande, en existerande nischmarknad för de utvecklade produkterna, och stöd från regionala organisationer. Följdaktligt belyser förelfatterna vikten av entreprenörens relation mellan jordbrukare, tillverkare och konsumenter.

4.5.2 Brist på entreprenöriella färdigheter

Enligt McElwee (2006) är en stor utmaning i den agrara sektorn att göra lantbrukarna till bättre entreprenörer. Låg utbildningen och bristande förmåga att samarbeta beskrivs som hindrande faktorer. Lantbrukaren sägs inte ha något systematiskt tillvägagångssätt för att komma åt affärsnätverk och andra källor för rådgivning. Ett annat hinder beskrivs som lantbrukares brist på entreprenöriella färdigheter, vilken hindrar företaget från att diversifieras. McElwee (2006) redovisar även att vissa lantbruksförelag kan vara

familjeföretag som drivits sedan flera generationer tillbaka. Dessa företagare kan ha låsts till en trygg företagarstil, som hindrar lantbrukaren från att utvecklas entreprenöriellt.

4.5.3 Lokala barriärer

McElwee (2006) lyfter även fram att juridiska blockeringar som hinder för diversifiering. Den som vill diversifiera måste ofta ta itu med arbetsförhållanden, livsmedelssäkerhet och synpunkter från landets regering för att kunna fortsätta. Även lokalt motstånd och protester mot förändring, exempelvis byggnation av vindkraftverk, lyfts fram som barriär mot fortsatt utveckling.

4.6 Utveckling av entreprenöriella färdigheter

I denna del sammanfattas ett större projekt om utveckling av entreprenöriella förmågor i landsbruksbranschen av Rudmann (eds) (2008).

4.6.1 Fem typer av kompetens för att lyckas

I en rapport av Rudmann (eds) (2008) kategoriseras fem kategorier av färdigheter¹³ som krävs för framgång inom den agrara näringen. Dessa sammanfattas nedan:

- Professionella färdigheter¹⁴ – tekniska och produktionsmässiga färdigheter
- Ledningsförmåga¹⁵ – finansiell styrning och administrativ styrning
- Upptäcktsförmåga¹⁶ – förmågan att upptäcka affärsmöjligheter
- Strategisk förmåga¹⁷ – förmågan att utveckla en affärsstrategi
- Samarbets- och nätverksförmåga¹⁸ – förmågan att samarbeta och skapa ett kontaktnät

De ovanstående förmågorna lyftes fram i en studie där experter tillfrågades om vilka färdigheter en lantbrukare behöver för att bli framgångsrik. De första två kategorierna ansågs vara mer kopplade till vardagligt arbete medan de tre efterföljande beskrevs som mer entreprenöriella färdigheter.

Utvecklandet av dessa färdigheter beskrivs vara starkt kopplat till lärande. Framförallt experimentellt lärande med ”learn by doing” och ”trial-and-error” associerades med detta. En gemensam uppfattning hos lantbrukare var att lärande kom genom ett vidare perspektiv, speglat av nya idéer och alternativa sätt att göra samma sak på. Detta utvecklas vidare av Vesala och Pyysiäinen (2008) där författarna lyfter fram vikten av de sociala färdigheterna som en viktig del i att utveckla de andra färdigheterna. Nätverkande och sociala kontakter beskrevs som en inspirationskälla för nya idéer och utvidgat perspektiv.

¹³ Skills - direktöversatt

¹⁴ Professional skills - direktöversatt

¹⁵ Management skills - direktöversatt

¹⁶ Opportunity skills - direktöversatt

¹⁷ Strategy skills - direktöversatt

¹⁸ Co-operation/network skills

5 Analys och diskussion

I detta kapitel kommer frågeställningarna att besvaras. Den första frågan kommer att besvaras genom att jämföra utvecklingsprocessen utifrån modellen i teorikapitlet. För att göra detta lyfts exempel från teoristudien för att illustrera likheter och olikheter i jämförelse med litteraturen om lantbruksföretag. Utvecklingsmodellen kommer här diskuteras utifrån de kritiska trösklarna och besvaras i del ett. Den andra frågan i problemfrågeställningen kommer att besvaras i del två. Detta kommer göras genom ett tematiskt tillvägagångssätt baserat på de olika delarna i teorin.

5.1 Möter företagen samma verklighet?

I det här kapitlet prövas teorikapitlets utvecklingsmodells riktighet på lantbruksdiversifierade företag. Detta görs utifrån att i kronologisk ordning behandla de kritiska utmaningar som lyfts fram i utvecklingsmodellen.

5.3.1 Utmaningen i att upptäcka en affärsmöjlighet

Utmaningen i att upptäcka en affärsmöjlighet finns hos båda företagstyperna som studeras. Vohora *et al.* (2004) lyfter specifikt fram att det kan vara svårt att koppla befintliga kunskapsresurser till en kommersialiseringsmöjlighet. Bristande kunskaper om hur marknaden fungerar kan bli ett problem. McElwee (2006) lyfter på ett liknande sätt fram lantbrukarens brist på entreprenöriella färdigheter som ett hinder för att utveckla verksamheten.

För en del av företagen lyfts vikten fram av extern påverkan för att upptäcka affärsmöjligheter. Hälften av företagen i Ferguson och Olofssons (i tryck) studie och minst ett av företagen i utvecklingsmodellen var direkt påverkade av externa event vid upptäckten av affärsmöjlighet, som de senare valde att följa.

Vesala och Pyysiäinen (2008) lyfter även fram nätverkande och sociala kontakter som viktiga faktorer för att utbyta erfarenhet, information, feedback, och för att jämföra. Dessa kan leda till att lantbrukare utvecklar perspektiv som underlättar i jakten på affärsmöjligheter.

5.3.2 Det entreprenöriellt åtagande och prövandet av affärsmöjlighetens potential

Gemensamt för de olika företagstyperna är att de efter upptäckten av en affärsmöjlighet prövar dess potential. Enligt utvecklingsmodellen i Vohora *et al.* (2004) försökte företagaren identifiera alternativa marknader, utreda vilken typ av teknologi som ska utvecklas, och ta reda på hur den ska kommersialiseras. På liknande sätt beskriver Ferguson och Olofsson (i tryck) det försiktiga tillvägagångssättet bland lantbruksföretag. Försiktigheten beskrivs som ett sätt att pröva affärsidéns marknadspotential för att reda ut om fortsatt engagemang lönar sig.

Även om båda företagstyperna prövar potentialen kan kravet på bevisad potential från andra intressenter vara olika. Fyra av företagen i Ferguson och Olofsson (i tryck) visade sig vara solo- eller familjeföretag. Kravet på bevisad potential behöver i det här fallet rimligtvis inte vara högre än den egna. Detta stämmer enligt författarna väl överens med hälften av företagen

i studien, som kategoriserats under begreppet ”logic of leverage”. För högteknologiföretagen är däremot situationen en annan. Definitionen på entreprenöriellt åtagande i Vohora *et al.* (2004) beskrivs som det åtagande som knyter företagsledaren till en viss kurs av händelser. I de fall där akademikern inte passar som företagsledare måste en annan person knytas till befattningen, vilket leder till att kravet på bevisad marknadspotential omfattar flera personer. Kraven på bevisad potential kan även omfatta industripartners och andra tidiga intressenter som behövs och nödvändiga för att akademikern känna sig trygg i att engagera sig fullt ut. Utöver bevis på potential ligger det i akademikerns uppgift att övertyga de andra intressenterna att potentialen finns och är trovärdig. I den meningen är den sociala förmågan av kritisk vikt.

Den individuella omfattningen bakom det entreprenöriella åtagandet kan även skilja sig mellan de olika branscherna. I ett exempel från Vohora *et al.* (2004) studie bestod valet i att välja karriärväg. Steget blir då att gå från en akademisk miljö till en företagsmiljö, vilket skiljer sig väsentligt från lantbruksföretagare, som redan befinner sig i en företagsmiljö.

5.3.3 Trovärdighet för resursanskaffning och resursanskaffning från befintlig verksamhet

Lantbruksföretag har en generell fördel till skillnad från akademiker vid resursanskaffning. I lantbruksdiversifierade företag sker till viss grad, och beroende av resursrikhet, en resursöverföring från det befintliga företaget till den nya verksamheten. Denna möjlighet har inte akademikerna i högteknologiföretag. Deras resursanskaffning sker enligt Vohora *et al.* (2004) generellt från att skaffa finansiella resurser från investerare med vilka företaget kan skaffa andra resurser. Förutsättningarna för frisättandet av resurser skiljer sig således mellan de olika branscherna.

Den stora skillnaden mellan företagstyperna verkar vara dess behov av finansiellt kapital. För högteknologiföretagen utgör tillgången på de finansiella resurserna den stora skillnaden från att företaget är ett affärskoncept och ett framåtskridande företag. Finansiella resurser beskrivs i Vohora *et al.* (2004) som en nyckel för att skaffa andra resurser som krävs för att företaget ska fungera. Behovet av finansiella resurser i tidigt skede verkar vara betydligt mindre i lantbruksdiversifierade företag. Vid en kategorisering beskrivs att hälften av företagen, enligt Ferguson och Olofsson (tryck), skapat den nya affärgrenen genom att vidareutveckla och exploatera befintliga resurser. Ett exempel på detta var lantbrukaren som utnyttjade sina maskinkunskaper till att utveckla en maskinservice. Resurstransförelser beskrivs utifrån den norska studien vara omfattande i lantbruksdiversifierade företag. Extra fördelaktig anses den vara vid överföringen av fysiska resurser. Lantbruksföretag behöver således inte skaffa finansiella kapital i de fall där de kan utnyttja befintliga resurser.

Utvecklingsstrategin verkar i stor utsträckning skilja sig mellan företagstyperna. För företagen i Vohora *et al.* (2004) beskrivs slöseri med tid som något som dämpar marknadspotentialen, och medför risk för att företaget ska få slut med pengar. Motsatt beskrivs företagen i Ferguson och Olofsson (i tryck) studie ha motiv för en mer försiktig verksamhetsutveckling. En generell iakttagelse var att ingen lantbrukare var villig att äventyra den befintliga lantbruksverksamheten.

Företagstyperna verkar också skilja sig med tanke på dess behov av trovärdighet för fortsatt utvecklingen. Trovärdighet, och det sociala kapitalets betydelse, i Vohora *et al.* (2004) beskrivs vara avgörande för att högteknologiföretagen ska övertyga finansiärer och potentiella

medarbetare för att tillfredställa behovet på expertis och finansiella medel. Även för att locka de första kunderna beskrivs trovärdighet som något avgörande. Verkligheten skiljer sig således väsentligt i och med att många lantbruksdiversifierade företag dels ofta är soloföretag, och dels av att det finansiella behovet för den nya verksamhetsgrenen är annorlunda.

De olika kraven på att utveckla och presentera en trovärdig lösning verkar även leda till att företagen står inför olika problem för att utvecklas vidare. För högteknologiföretagen i Vohora *et al.* (2004) har kravet från finansiären en tvingande verkan i den meningen att företaget inte kommer vidare utan att anpassa, ställa om, och jobba fram den rätta lösningen. I de fall där resurstransferering utgör den stora delen av resursanskaffningen är det inte finansiären som ställer kraven. En motsvarig bromskloss, och som tvingar företagaren att utveckla en trovärdig lösning, utgörs istället av lantbrukaren som vid resurstransferering använder det befintliga lantbrukets resurser. Det försiktiga tillvägagångssättet, som speglas riskaversion, har således den effekten att lantbrukaren inte fortskrider för än kravet på bevisat kundintresse är uppfyllt.

De stora utmaningarna i resursanskaffning, som vid problem relateras till förlorad marknadspotential för högteknologiföretag och ökad risk för lantbruksföretaget, resulterar i denna fas av processen till ett behov av lärande. För högteknologiföretagen i Vohora *et al.* (2004) ligger uppgiften att ta fram en trovärdig produkt, ansamla rätt expertis, och visa på att företaget kan skapa värde, för att attrahera en finansiär. I samma mån beskrivs förfarandet kring det försiktiga tillvägagångssättet bland lantbruksföretagare, där lantbrukaren jobbar och prövar sig fram, i syfte att legitimera fortsatt åtagande. För båda företagstyperna blir lärandet en viktig del i processen i och med att nya försök gav nya insikter för hur företaget ska fortskrida.

5.3.4 Tröskeln för hållbarhet

Ju längre processen går, desto svårare blir det att jämföra företagstyperna. I Vohora *et al.* (2004) beskrivs tröskeln för hållbarhet som ett heterogent fenomen. Tröskeln kan vara en bestämd inkomst, ett slutet avtal eller fortsatt finansiering, som uppnås genom att utveckla, ställa om, och anpassa resurser och förmågor för att skapa värde.

Den stora skillnaden mellan företagstyper är att de lantbruksdiversifierade företagen inte möter samma trösklar fram tills denna fas. För det första är det entreprenöriella åtagandet annorlunda eftersom att den nya verksamheten bedrivs på sidan av lantbruket. För det andra är resursanskaffningen genom en finansiär inte lika nödvändig på grund av resurstransferering från lantbruket. Steget från en verksamhet som koncept och ett företag med resurser blir således mindre. För det tredje sker det generellt ingen utveckling av ett entreprenöriellt team. Många lantbruksföretag är i grunden soloföretag. Dessa skiljaktigheter minskar skillnaden mellan utvecklingsmodellens faser. En möjlig invändning till detta är om företaget gör stora investeringar samtidigt som det befintliga lantbruket är resurssvagt. Då skulle behovet av en finansiär öka och behovet av trovärdighet för fortsatt utveckling vara nödvändigt. En sådan utveckling är däremot mindre trolig eftersom lantbrukaren beskrivs som riskavers för att inte äventyra lantbruksverksamheten.

5.2 Skiljer sig betydelsen av resurser, förmågor och socialt kapital?

I det här kapitlet diskuteras resurser, förmågor och det sociala kapitalets betydelse hos lantbruksföretag föra att övervinna de kritiska momenten i utvecklingsprocessen

5.2.1 Det sociala kapitalets betydelse

Det sociala kapitalets betydelse är stor för att båda företagstyperna ska kunna fortskrida i processen. Gemensamt är dess betydelse i externa sammanhang. Bland högteknologiföretagen i Vohora *et al.* (2004) var det främsta användningsområdet att skapa det entreprenöriella teamet, attrahera finansiärer eller surrogatentreprenörer. Bland lantbruksföretagen är det entreprenöriella teamet mindre och företaget är inte i samma behov av finansiärer. Det sociala kapitalets avgörande användningsområdet beskrivs här genom att skaffa perspektiv och få idéer för att stimulera lärande. För båda företagstyperna var socialt kapital, trots dess användning vid olika tillfällen, avgörande för att utveckla verksamheten.

5.2.2 Resurser och förmågor

Den stora gemensamma nämnaren är lantbrukaren och akademikers oerfarenhet kring utveckling av nya företag och verksamhetsgrenar. För högteknologiföretagen lyfts svårigheten fram i att koppla befintliga resurser till en kommersialiseringsmöjlighet. I den norska studien lyfts överföring av kunskaps- och specialiserade organiseringsresurser ha negativa inverkan på lönsamheten. I en annan studie lyfts lantbrukaren själv fram som den stora utmaningen för framgång. Samtidigt beskrivs utvecklandet av entreprenöriella färdigheter som en framgångsfaktor för lantbruksföretagande. På samma sätt beskrivs omställning, anpassning och utveckling i Vohora *et al.* (2004) som en viktig faktor för att komma över de kritiska trösklarna i utvecklingsmodellen. För båda företagstyperna är det för entreprenören en stor utmaning att utveckla de resurser och förmågor som är knutna till både individ och organisation för att möta en föränderlig miljö.

5.3 Diskussion

En intressant aspekt som lyfts upp i Alsos och Carter (2006) är att resurstransförelingen från lantbruksföretag är som störst när företaget är rikt på resurser och när verksamheterna liknar varandra. I dessa fall har resurstransförelingen en betydande påverkan. I denna studie har det inte tagits stor hänsyn till heterogenitet bland lantbruksföretagare. I en verksamhet med motsatta förutsättningar är det möjligt att de olikheter som lyfts fram i samband med finansiering är mer lika vid en jämförelse. Heterogeniteten bland lantbruksdiversifierade företag blir således en osäkerhetsfaktor i denna studie.

En annan aspekt är att utvecklingsmodellen inte tar upp offentligt motstånd eller krav från regering som ett hinder i utvecklingsprocessen. I McElwee (2006) lyfts ett exempel fram där lantbrukare hade stött på problem i samband med vindkraftbebyggelse. Det vore intressant att utreda om trovärdighet har betydelse när lantbrukaren ska genomföra större projekt i de fall där det finns krav och motstånd från omgivningen. Hur påverkar detta utvecklingsprocessen?

I introduktionen beskrevs lantbrukarens försiktighet som något som kan dra ut på utvecklingsprocessen, där lantbrukaren minimerar investeringen, och prövar sig fram. I

högteknologiföretag finns det en tvingande mekanism från finansiären som tvingar företaget att antingen presentera den trovärdiga lösningen eller att bromsas i utvecklingen. Alla dåliga idéer borde således blockeras av finansiären. I de fall där lantbruksföretag inte möter samma bromskloss finns det kanske ett behov av att lantbrukaren inte gör för stora satsningar innan marknadspotentialen är bevisad. Ett försiktigt tillvägagångssätt är således bra i och med att den hjälper lantbrukaren att ta fram en hållbar marknadslösning.

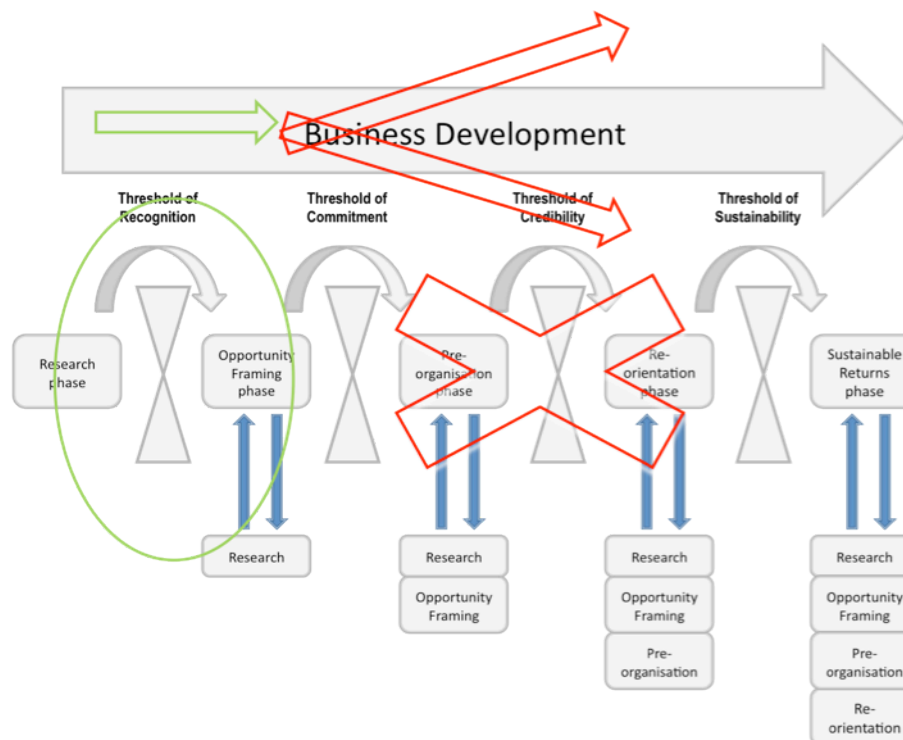
En annan aspekt som inte påvisats mycket i litteraturen är trovärdighetsaspektens betydelse för att vinna kunder och kommande intäkter. Det är möjligt att denna del täcks in av finansiärens prövning i de högteknologiska företagen. Fast i brist på underlag i detta avseende är det svårt att avgöra i vilken omfattning det påverkar affärsutvecklingen i lantbruksföretag.

6 Slutsatser

Syftet med denna litteraturstudie var att utreda hur utvecklingsprocessen ser ut i lantbruksbaserade företag som skapar nya inkomstgenererande verksamhetsgrenar. För att göra detta jämfördes en befintlig modell för högteknologiföretag med litteratur inom området för lantbruksföretagande.

Resultatet visar att vikten av socialt kapital är betydande för upptäckten av affärsidéer. Studien visar också en stor försiktighet vid utvecklandet av den nya verksamhetsgrenen. Lantbrukaren minimerar investeringar och prövar sig fram tills marknadspotentialen är bevisad.

Utvecklingsmodellen i Vohora et al. (2004) stämmer till viss del överens med den verklighet som lantbrukaren möter. Dock möter inte lantbruksföretagen i samma utsträckning de utmaningar som gestaltas nedan:



Det entreprenöriella åtagandet skiljer sig även åt mellan företagstyperna. För akademikern innebär det ett karriärsval mellan två vitt skilda miljöer medan i lantbrukaren fortskrider med lantbruket samtidigt som den nya verksamheten utvecklas. Lantbrukaren har således begränsad tid för den nya verksamheten.

Till skillnad från högteknologiföretagen, visar studien att lantbrukaren inte är i samma behov av finansiella resurser, för att skaffa de resurser som behövs för att företaget ska fungera. Den nya verksamhetsgrenen kan istället utnyttja resurser som det befintliga lantbruket, vilket minskar steget mellan koncept och fungerande företag. Ju närmare verksamhetsgrenarna är, desto mer omfattande är resurstransförelingen.

Det entreprenöriella teamet skiljer sig åt. Lantbrukare är även i stor utsträckning soloföretag i den del av utvecklingsprocessen där den andra företagstypen bygger upp ett entreprenöriellt

team. Återigen behöver inte lantbrukaren övertyga och inge trovärdighet i samband med resursanskaffning.

Gemensamt för de båda företagen är dock dess oerfarenhet i det initiala skedet av processen. Betydelsen att utveckla lantbrukarens entreprenöriella förmåga och resurser är för båda företagstyperna avgörande för fortsatt utveckling.

Bibliografi

Litteratur och publikationer

- Alsos, G. T. & Carter, S., 2006. Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: Resource transfer and performance consequences, *Journal of Rural Studies*, 2006:22, pp. 313-322.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, Jr, D. J., 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 2001:27, pp. 625-641.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 2000:21, no. 10/11, pp. 1105-1121.
- Ferguson, R. & Olofsson, C., (forthcoming). The Development of New Ventures in Farm Business, Chpt. 3 in Alsos, Carter, Ljunggren, & Welter (eds.) "The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development". Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Jordbruksdepartementet, 2009. *Möjligheternas landsbygd. Korta fakta om de gröna näringarna i Sverige*. Edita.
- McElwee, G., 2006. Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2006:11, no. 3, pp. 187-206.
- Rudmann, C. (eds)., 2008. Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the Relative Independence of Farmers, *Results and Recommendations from the Research Project Developing Developing Entrepreneurial Skills of Farmers. Research Institute of organic Agriculture*, Frick, Switzerland.
- Vesala, K. M. & Pyysiäinen, P., 2008. Understanding entrepreneurial skills in farm context, Work package 4 in Rudmann, C. (eds)., 2008. Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the Relative Independence of Farmers, *Results and Recommendations from the Research Project Developing Developing Entrepreneurial Skills of Farmers. Research Institute of organic Agriculture*, Frick, Switzerland.
- Vohora, A., Wright, M. & Lockett, A., 2004. Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies, *Research Policy*, 2004:33, pp. 147-175.

Internet

- LRF, Lantbrukarnas riksförbund, <http://www.lrf.se/>
1. *Ett grönt näringsliv som växer*, 2010-05-18, <http://www.lrf.se/LRF-och-de-grona-naringarna/Foretagsutveckling/>