



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Entreprenöriella lantbruksföretag i skånska Provence

- Fallstudie av tre företag i östra Skåne.

Entrepreneurial farming business in rural areas.

- Case study of three businesses in eastern Skåne.

Hanna Bertilsson

Katarina Johnsson



Entreprenöriella lantbruksföretag i skånska Provence.

Entrepreneurial farming business in rural areas.

*Hanna Bertilsson
Katarina Johnsson*

Handledare: Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Omslagsbild: Österlenkryddor, Gunnarshögs rapsolja, Tolånga 17

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 719

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: *Entreprenörskap, resursbaserad teori, strategier, kunskap*



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Denna uppsats är skriven för Institutionen för ekonomi vid Sveriges lantbruksuniversitet. Uppsatsen omfattar 15hp på C-nivå i företagsekonomi.

Vi vill tacka alla som hjälpt oss och bidragit med viktig information under arbetets gång. Främst vill vi tacka de personer som ställt upp på intervjuer, Gunnar Nilsson, Eva Olsson och Tomas Persson. Vi vill också tacka vår handledare från institutionen, Johan Gaddefors, som ställt upp och stöttat oss och givit viktig information under uppsatsen gång.

Abstract

Swedish consumers are demanding food with more added value, such as Swedish locally produced. Competition in the food market is great, which means that many farmers choose between investing in economies of scale with low costs and to diversify production and thus be able to sell products at a higher price.

The purpose of this paper is to explore and to understand how three entrepreneurial rural businesses are using their resources and develop them into something unique.

The theory is based on a literature review of the main topics of entrepreneurship, resource-based theory and entrepreneurial strategies. The empirical study consists of a case study of three companies in eastern Skåne where qualitative interviews were conducted with one manager for each company.

In entrepreneurial firms, it is not clear that leaders act strategically. However, by using the concept of entrepreneurial strategies, we believe that an entrepreneur who constantly improve their resources act strategically. The study shows how resources and further development of these can play an important role in new ventures, development of these and their existence.

Sammanfattning

Svenska konsumenter efterfrågar allt mer mat med fler mervärden som exempelvis svenska närproducerade produkter. Konkurrensen på matmarknaden är stor, vilket innebär att många lantbrukare väljer mellan att satsa på stordriftsfördelar med låga kostnader eller att diversifiera produktionen och därmed kunna sälja produkter till ett högre pris.

Syftet med uppsatsen är att undersöka och skapa förståelse för hur tre entreprenöriella landsbygdsföretag i östra Skåne använder sina resurser strategiskt och utvecklar dem till något unikt via vidareförädling.

Teorin baserar sig på en litteraturgenomgång kring begreppen entreprenörskap, resursbaserad teori och entreprenöriella strategier. Den empiriska studien består av en fallstudie med tre företag i östra Skåne där kvalitativa intervjuer har genomförts med en företagsledaren för varje företag.

Inom entreprenöriella företag är det inte säkert att ledarna agerar strategiskt. Men genom att använda begreppet entreprenöriella strategier menar vi att en entreprenör som ständigt utvecklar sina resurser agerar strategiskt. Studien visar hur resurser och vidareutveckling av dessa kan spela stor roll för företags etablering, utveckling och existens.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR.....	2
2. METOD	3
2.1 LITTERATURSÖKNING	3
2.2 FALLSTUDIE	4
2.3 INTERVJUER	5
2.4 TROVÄRDIGHET	5
3. TEORI.....	7
3.1 ENTREPRENÖRSKAP	7
3.1.1 Regionens betydelse för entreprenören.....	8
3.2 RESURSBASERAD TEORI	9
3.2.1 Nyetablerade företags resurser.....	9
3.2.2 Olika perspektiv hos lantbrukaren	9
3.2.3 Kunskap.....	10
3.4 ENTREPRENÖRIELLA STRATEGIER	11
3.5 TEORISYNTES	13
4. EMPIRI.....	14
4.1 TOLÅNGA 17	14
4.1.1 Entreprenörskap.....	14
4.1.2 Resurstillgångar.....	15
4.1.3 Strategier.....	15
4.2 GUNNARSHÖGS GÅRD.....	15
4.2.1 Entreprenörskap.....	16
4.2.2 Resurstillgångar.....	16
4.2.3 Strategier.....	16
4.3.1 Entreprenörskap.....	17
4.3.2 Resurstillgångar.....	18
4.3.3 Strategier.....	18
5 ANALYS OCH DISKUSSION.....	19
5.1 ENTREPRENÖRSKAP	19
5.2 RESURSBASERAD TEORI	20
5.3 ENTREPRENÖRIELLA STRATEGIER	22
6. SLUTSATS	23
KÄLLOR	25
LITTERATUR OCH PUBLIKATIONER	25
INTERNET.....	27
PERSONLIGA MEDDELANDEN	27
BILAGA 1 FRÅGEFORMULÄR	28

1. Introduktion

I detta kapitel följer en bakgrundsbeskrivning och en problemformulering inom ämnet strategiska val för entreprenörer på landsbygden. Problemet följs av ett syfte med frågeställningar som ligger till grund för arbetet. Målet med detta kapitel är att ge en förklaring av uppsatsämnet och klargöra det som kommer att analyseras i studien.

1.1 Problembakgrund

Landsbygd har många olika definitioner men definieras ofta som; den fysiska miljön och den befolkningsmässiga glesheten. Historiskt sett har landsbygd förknippats med utnyttjande av naturresurser och specialisering inom lantbruk (Ladrianidis, 2004). Senare har det visat sig att lantbruk även är förknippat med turism och att det inte enbart är lantbruk som är den ekonomiska faktorn. Företagande på landsbygden skiljer sig från företagande i tätorter då avstånd till marknader, infrastruktur och befolkningstäthet påverkar dess förutsättningar (Glesbygdsverket, 2006). Det finns många typer av företag på landsbygden men denna rapport fokuserar på företag som vuxit fram ur ett lantbruksföretag. Trots att förutsättningarna ser olika ut gällande företagande på landsbygden jämfört med i tätort skiljer sig förmodligen inte egenskaperna hos de entreprenörer som driver dem (Lindgren, 2002). Begreppet entreprenör har olika innebörd för olika människor (Landström & Löwegren, 2009). Det är därför viktigt att forskare är tydliga med vilken definition av entreprenörskap som studien utgår ifrån (Hellerstedt & Wiklund, 2006). Oavsett företagets plats har entreprenörer gemensamt att de är kreativa innovatörer som är beredda att ta risker (Lindgren, 2002).

Svenska konsumenter efterfrågar allt mer mat med fler mervärden som exempelvis svenska närproducerade produkter (LRF, 2010). Mervärden innebär att produkten har egenskaper som värderas högt av konsumenten vilket gör det möjligt för producenten att ta ut ett högre pris. Svenskar lägger idag en större del av sin inkomst på mat än tidigare (Wretling, 2010). Konsumtionen av livsmedel har ökat och konsumenterna väljer ofta dyrare produkter (LRF, 2010). Ungefär hälften av det livsmedel som konsumeras i Sverige idag importeras. Detta innebär att en stor del av intäkterna går till importföretag istället för till de svenska företagen. Konkurrensen på matmarknaden är stor vilket innebär att många lantbrukare väljer mellan att satsa på stordriftfördelar med låga kostnader eller att diversifiera produktionen och därmed kunna sälja produkter med högre mervärden (LRF, 2010). Entreprenören kan se möjligheterna att utveckla företaget av olika anledningar, antingen på grund av ett missnöje med den nuvarande företagssituationen eller genom att se marknaden och på denna identifiera nya affärsmöjligheter (Ferguson & Olofson, 2011). Lantbrukare har under lång tid kombinerat lantbrukandet med alternativa inkomstkällor (Alsos et al, 2003). I Sverige har landsbygdsföretag som satsar på diversifierad produktion och gårdsbutiker ökat med 25 procent sedan 2007 (DN, 2011). En diversifierad produktion på enskilda gårdar kan innebära en ökad konkurrenskraft och en förbättrad ekonomi, det ställer även högre krav på företagaren att utveckla sitt entreprenörskap (Regeringen, 2010). Om entreprenören tar tillvara på de ekonomiska utvecklingsmöjligheter som finns på gården kan detta leda till att landsbygden och dess näringsliv utvecklas. Företaget blir dock ingen långvarig aktör på marknaden om det inte sker strategisk utveckling av företagets unika resurser (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Små företag är ofta skickligare på att identifiera affärsmöjligheter medan större företag är bättre på att öka sina konkurrensfördelar. Om Entreprenören utnyttjar sin kunskap om marknadsförhållandena, kan denne förstå och möta kundens efterfrågan (Shane & Venkataraman, 2000).

1.2 Problem

När ett företag har etablerat sig på marknaden och uppnått en stabil position är det viktigt att underhålla de befintliga resurserna och strategiskt utveckla dem (Alvarez, S., & Busenitz, L. 2001). Att strategiskt utvecklas kan innebära att företaget arbetar med utveckling av produkter och tjänster för att bibehålla sin konkurrenskraft på marknaden. Genom att utveckla de befintliga företags resurser kan dessa bli unika och heterogena, vilket gör att företaget ökar sin konkurrenskraft. Heterogena resurser är nödvändigt för att ett företag skall vara konkurrenskraftigt, men det är inte tillräckligt för att bibehålla långsiktiga fördelar. Efterfrågan på marknaden förändras i takt med nya trender. Företagsledaren bör därför vara flexibel och kunna utveckla nya strategier, produkter och nätverk för att anpassa sig efter marknads svängningar (Smit, 2004).

I Sverige har lantbrukare under lång tid sålt sina råvaror till förädlingsföretag (LRF, 2010). Då lantbruksföretaget inte riktar sig direkt till konsumenten förloras kontrollen över distributionskedjan, vilket kan innebära att produktens mervärden inte kommuniceras till konsumenten på det sätt som producenten vill (Brassington & Petitt, 2007). För att inte riskera att tappa kontrollen över produkten kan lantbrukaren närma sig slutkonsumenten (LRF, 2010). Detta är en möjlighet som en ökad andel lantbrukare utvecklat genom att diversifiera produktionen och arbeta med direktdistribution på gården. Diversifiering av verksamheterna på ett lantbruksföretag kan definieras som utveckling av icke-traditionella företagsgrenar inom ursprungsföretaget (McElwee & Bosworth, 2010). Den framgång som diversifieringen av produktionen innebär beror till stor del på hur entreprenören använder sin egen kompetens för att utnyttja de tillgängliga resurserna på ett bra sätt.

1.3 Syfte och avgränsningar

För att bli varaktig som landsbygdsföretagare är det viktigt att ständigt söka kunskap för att finna nya marknadsmöjligheter eller effektivisera den verksamhet som redan drivs (Jordbruksverket, 2006). Incitamenten att utveckla lantbruksföretag är ofta för att förbättra den ekonomiska situationen (Fergusson & Olofsson, 2011). Ett annat incitament är att företagaren ser en affärsmöjlighet och drivs av att förverkliga denna.

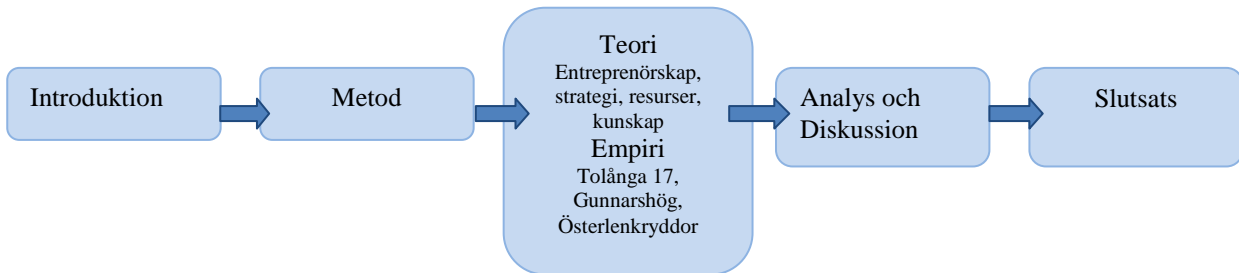
Syftet med uppsatsen är att undersöka och skapa förståelse för hur tre entreprenöriella landsbygdsföretag i östra Skåne använder sina resurser strategiskt och utvecklar dem till något unikt via vidareförädling. Detta görs med hjälp av två frågor

- Vilka strategiska val har företaget genomfört vid etableringen samt vilken vidareutveckling av företaget som har varit avgörande för att företaget har blivit varaktigt?
- Hur arbetar entreprenören med företags resurser för att dessa skall bli unika tillgångar?

Studien avgränsas till tre landsbygdsföretag i östra Skåne. Den gemensamma faktorn för dessa företag är att samtliga producerar, vidareförädlar och distribuerar livsmedelsprodukter till slutkonsumenter, handlare och grossister.

2. Metod

För att göra studien möjlig krävdes det en del olika val under processens gång. I metodkapitlet presenteras de val som gjordes i samband med studien och motiveringar till de metoder som valts. Nedan presenteras varför det blev en kvalitativ fallstudie. Syftet med den valda metoden är att beskriva hur strategiskt entreprenörskap på landsbygden påverkar företags konkurrenskraft gentemot andra företag. Figur 1 visar uppsatsens disposition.



Figur 1: Uppsatsens disposition

Uppsatsen byggdes på en litteraturgenomgång samt insamling av empirisk data i form av tre intervjuer med olika företag på östra Skånes landsbygd. För att analysera hur strategiskt entreprenörskap på landsbygden påverkar konkurrensfördelar användes teorier om entreprenörskap, strategi, resurser och kunskap.

2.1 Litteratursökning

Litteraturgenomgången insamlades via sökmotorerna *Jstor*, *Primo* och *Google scholar*. Sökord har använts på både engelska och svenska för att nå ett bredare spektrum av artiklar (se figur 2 nedan).

<u>Engelska sökord</u>	<u>Svenska sökord</u>
-Entrepreneurship	-Entreprenörskap
-Rural	-Landsbygd
-Resource Based View	-Glesbygd
-Strategic Management	-Resursbaserad Teori
-Farm business	-Strategi

Figur 2: Figuren visar de sökord och nyckelord som använts vid litteratursökning

Litteraturen som användes i studien kommer från publicerade verk. För att hitta rapporter om entreprenörskap på landsbygden och livsmedelsstrategier har sökmotorn Google använts som sedan länkat vidare till Lantbrukarnas riksförbund och Jordbruksverket. Vid studier av rapporterna har det varit viktigt att observera forskarens utgångspunkter och definitioner av det studerade ämnet då det har stor betydelse för det resultat som artiklarna kommit fram till.

För att undersöka ämnet inför intervjuerna behövdes en grundkunskap om entreprenörskap på landsbygden samt om de aktuella fallföretagen. Informationen om fallföretagen hittades främst via deras hemsidor och olika artiklar i media. För att bilda sig en uppfattning om näringslivet på landsbygden användes rapporter där strategier för att hålla landsbygden levande beskrivs. Dessa rapporter är publicerade av Jordbruksverket, Glesbygdverket och

LRF. Rapporterna visade en bild av hur näringslivet på landsbygden har utvecklats de senaste åren samt de strategier som kan vara aktuella för näringsidkare.

För att undersöka småskalig livsmedelsförädling och direktdistribution har artiklar som berör entreprenörskap inom lantbruksföretag undersökts. De artiklar som varit av intresse har fokuserat på utveckling av den befintliga verksamheten genom vidareförädling. För att förstå vad som driver en företagare att förnya sin verksamhet på ett innovativt och förnyande sätt fordrades teorier inom detta ämne. För att veta hur en entreprenör kan använda och utveckla sina resurser har artiklar som berör resursbaserad teori använts. En kombination av teorier om entreprenörskap, resursbaserad teori och landsbygd användes för att tillämpas på de tre fallföretagen för att leda fram till analys och diskussion.

2.2 Fallstudie

Fallstudier är vanligen användbara inom många vetenskapliga studier, som en alternativ forskningsväg i kombination med andra metoder (Ejvegård, 2003). Syftet med fallstudier är att ta en liten del av ett stort förlopp och med hjälp av fallet få en bild av verkligheten. Fallstudier görs för att öka förståelsen av en studie med hjälp av ett verkligt exempel (Hill, 1999). Fallstudier innebär ökade möjligheter till direkt information och idégivande frågor jämfört med statistiska undersökningar (Ejvegård, 2003). Strategiskt entreprenörskap kan studeras med olika metoder. I denna studie används fallstudier då det ansågs lämpligt i och med att entreprenörskap har många sidor och definitioner. Fallstudiemetoden används för att öka förståelsen för entreprenöriella strategier och vad dessa kan leda till inom liknande företag. De företag som ligger till grund för fallstudien är landsbygdsanknutna företag som är små, alla med färre än sju anställda. Detta är en fördel då de små företagen är relativt lätta att få en överblick av. Det faktum att ägarna är de som driver företagen har underlättat möjligheterna att samla in relevant information då det är de som fattat de avgörande besluten inom den. Problem som kan uppstå är att det inte är säkert att företagaren ger en helt sanningsenlig bild av företaget då denna kan anses vara jävig i situationen.

Svagheter med fallstudier som presenteras i denna storlek är att de inte med säkerhet representerar verkligheten vilket innebär att försiktighet måste vidtas i de slutsatser som studien leder till (Ejvegård, 2003). Med stor sannolikhet ser entreprenörskap olika ut i olika regioner då dessa präglas av olika marknadsförutsättningar (Hellerstedt & Wiklund, 2006). Då fallstudien endast genomförts i en region kan detta innebära att en snedvriden bild av verkligheten förmedlas.

Kvalitativa generaliseringar har tagits upp i samband med utförande av fallstudier som forskningsmetod (Ejvegård, 2007). Kvalitativ generalisering innebär att forskaren på plats lägger ned tid på att personligen komma i kontakt med de verksamheter som hör till fallstudien, att denne begrundar och reviderar innebörderna av det som sker. Det finns olika former av generalisering, i denna studie används främst analytisk generalisering. Det innebär att en avvägning om huruvida resultaten från undersökningen kan ge vägledning i en annan liknande situation. Metoden bygger på likheter och skillnader mellan de olika fallen. Argumenteringen för en generalisering bygger i detta fall på de teorier som presenteras i teoriavsnittet. I denna studie används metoden på de olika fallgårdarna med tanken om att den ska kunna användas på företag i liknande situationer i framtiden.

2.3 Intervjuer

För att kunna analysera de strategiska val som landsbygdsföretagare i östra Skåne genomfört valde vi att använda oss av kvalitativt datamaterial i form av intervjuer. Syftet med intervjuerna är att få intervjupersonens beskrivning av företaget så att denna kan användas vid en tolkning av det studerade ämnet (Kvale, 1997). Vi valde att intervjua tre olika företags ägare tillika grundare för att få en bild av företagets väg från idé till verklighet och fortsatt utveckling. Valet att endast intervjua tre företag grundas på studiens omfattning och begränsas av avsatt tid för undersökningen. De tre företagen har valts ut då de har gemensamma faktorer som livsmedelsförädling på gården och direktdistribution till kund. Företagen har alla en bakgrund inom lantbruk, gemensamt är att de sedan valt att diversifiera sin produktion. Anledningen till att denna typ av företag valdes att studeras är att den gröna näringen enligt LRF har en ökad tillväxt inom småskalig förädling och försäljning av livsmedel, (2010). Att studien utförs i östra Skåne motiveras med att den delen av landet har en hög densitet av småskaliga företag liknande de som bearbetas i studien.

För att intervjuerna skulle bli så givande som möjligt krävdes kunskap gällande intervjuetodik (Kvale, 1997). Detta var av stor vikt då risken annars finns att intervjuerna faller ut på ett missvisande sätt genom bland annat användandet av ledande frågor. För att intervjun skall bli så bra som möjligt är det fördelaktigt om intervjuaren besitter kunskap inom ämnet som är fokus för intervjun. Denna kunskap hämtades från företagens egna hemsidor samt från den mediabevakning som funnits tillgänglig.

Vid intervjuerna valdes en halvstrukturerad form vilket innebär att ett relevant frågeformulär fanns, (se bilaga 1) men att det under intervjuens gång fanns möjlighet att göra ändringar på frågornas form och ordning (Kvale, 1997). Anledningen till valet av intervju var också att intervjuer inte blir lika anonyma och neutrala som en enkät. Intervjuerna utfördes vid ett tillfälle på de olika företagen. Den valda metodens syfte var att tolka och förstå helheten av det teoretiska och empiriska materialet. Svårigheter med intervjuer kan vara att de blir subjektiva, det finns dock så många åsikter om den kvalitativa intervjun att det blir svårt att karaktärisera intervjuetoden som varken objektiv eller subjektiv (Kvale, 1997).

Intervjuerna i denna studie förbereddes efter att ämnet för studien var formulerat. Frågorna författades på ett sätt som inte var ledande eller värdeladdade. Innan första intervjutillfället funderades över hur intervjuerna skulle analyseras och rapporteras. Samma frågor skickades ut till intervjupersonerna och ställdes på samma sätt till samtliga. Intervjuerna spelades in efter samtycke av de intervjuade. Intervjuobjekten har alla uppmärksammats av media och politiker tidigare, detta är något som skulle kunna leda till en intervjutrotthet och därmed ge schablonartade svar. Efter intervjutillfället förbereddes intervjumaterialet för analys vilket innebar att det klarlades och överfördes till skriftspråk som finns i empiriavsnittet. Empirimaterialet tolkades därefter utifrån de teorier som presenterats i teoriavsnittet.

2.4 Trovärdighet

Om något är etymologiskt innebär det att något är utsatt (Alvesson & Skoldberg, 2002). Detta är fakta eller data som är given för forskaren och dennes uppgift är att samla in informationen och systematisera informationen. Forskaren samlar in underlag för sin rapport som sedan leder till en sammansättning som leder fram till något. Detta handlar om två olika processer, insamling och systematisering för att skapa trovärdighet. Insamling är den empiri som finns i

rapporten i form av intervjuer och fakta, alltså den verkliga insamlingen. Systematiseringen är teorin som ligger till grund för empirin.

Vid intervjuarbete är det viktigt att förstå att intervjusituationen är socialt och språkmässigt komplex mellan intervjuaren och intervjuobjektet (Alvesson, 2003). Att använda sig av en korrekt intervjuteknik är av stor vikt. Trots detta är det viktigt att inte förenkla situationen genom att anta att intervjuobjektet alltid har den efterfrågade kompetensen eller alltid ger en sanningsenlig bild. Intervjun som en komplex interaktion kräver förståelse för ett reflexivt tänkande där en rad teoretiska ståndpunkter kan diskuteras. Utan en teoretisk förståelse finns det en risk att tolkningen av intervjumaterialet blir naiv och analysen som bygger på den empiriska data blir därför ointressant. Vid intervjuarbete finns det två typer av intervjuare neopositivistiska och romantiska. Den neopositivistiska intervjuaren är vetenskaplig med stor kvantitet insamlad data och minimerad kontakt med intervjuobjektet för att undvika en partisk situation. Den romantiska intervjuaren skapar kontakt med intervjuobjektet och vill att denna skall vara delaktig i intervjun i form av ett samtal. Detta är en förutsättning för att kunna utforska den inre sfären där idéer, känslor och avsikter kan finnas. Målet för intervjuaren är ofta att finna kunskap och förståelse för de synsätt som är viktigast för intervjuobjekten. Denna metod garanterar inte att intervjuobjektet ger en sanningsenlig bild av verkligheten. Det kan leda till att intervjuobjektet formas av intervjusituationen samt intervjuarens beteende och därefter modifierar svaren. Personerna som intervjuades i denna rapport var informerade om att rapporten skulle behandla ämnet entreprenörskap. Detta innebär att intervjuobjektets identitet är förutbestämd som entreprenör. Intervjun kan sedan komma att formas av detta i form av att intervjuobjektet kan tänka igenom vilka svar som skulle kunna passa ämnet.

3. Teori

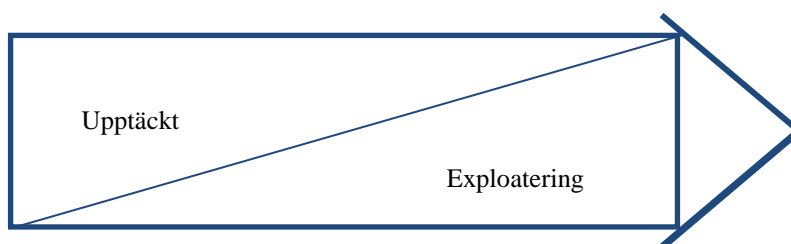
Nedan presenteras teorier som ligger till grund för arbetet med inriktning på entreprenörskap, resursbaserad teori och entreprenöriella strategier. I slutet av kapitlet sammanfattas de teorier som utgör grunden för analysen i en teorisyntes.

3.1 Entreprenörskap

Entreprenörskap kan definieras som starten av en ny organisation (Gartner, 1988) alternativt en ny rörelse inom den befintliga verksamheten genom nya innovationer i såväl nya som etablerade företag (Schumpeter, 1934). För entreprenören står skapande och exploatering i fokus för att se nya affärsmöjligheter på marknaden (Shane & Venkataraman, 2000). Entreprenörskap kan ses som en process från idé till förverkligande (Landström & Löwegren, 2009). Alvarez och Busenitz (2001) menar att entreprenörskap handlar om att upptäcka marknadsmöjligheter och koordinera kompetensen inom företaget så att detta utvecklar heterogena resurser. Begreppet entreprenörskap har ingen tydlig definition utan har olika betydelse för olika människor (Landström & Löwegren, 2009). Det är därför viktigt att forskare är tydliga med vilken definition av entreprenörskap som studien utgår ifrån (Hellerstedt & Wiklund, 2006).

Entreprenören kan ses som en individ där vissa egenskaper och drivkrafter ”sticker ut”, som inte vanliga människor har (Landström & Löwegren, 2009). Entreprenören kan kännetecknas som kreativ och ibland lite överoptimistisk med en vilja att driva igenom sina idéer. Forskning visar också på att den entreprenöriella processen handlar om nyföretagande men även om tillväxt (Landström, 1999). Företagsledningens värderingar och idéer blir företagets ideologier (Johansson Lindfors, 1989). Det medför att ideologin präglar företagets utveckling och får även ett avtryck för framtiden i företaget.

Vid etablering av företag kan startskedet ses som en process med två aktiviteter (Davidsson, 2004). Första aktiviteten handlar om upptäckten av nya affärsmöjligheter och andra aktiviteten handlar om exploatering av affärsidén på marknaden. Karaktärerna på dessa aktiviteter är relativt olika, den första processen är mer kaotisk och oförutsägbar medan den andra processen är mer planerad och förutsägbar. I det entreprenöriella startskedet löper naturligtvis dessa processer samtidigt i företaget eller vid nyskapandet av idéer i ett redan etablerat företag (se figur 3 nedan). Balansen mellan upptäckten och exploateringen är av stor betydelse för att uppnå framgång (Davidsson, 2006). Om fokus ligger mer på upptäckten kan det leda till att affärsidén aldrig levererar något mervärde till kunden, det gäller att inte fokusera för mycket på produkten utan att nå ut till marknaden också. Om fokus främst ligger på exploatering kan det leda till att idén inte är tillräckligt bearbetad för att skapa mervärden för kunden.



Figur 3. Upptäckt och exploatering i etableringsprocessen (Landström & Löwegren, 2009 s. 56)

Etableringsprocessen handlar också om att fatta viktiga beslut för entreprenören (Sarasvathy, 2001). Antingen arbetar entreprenören utifrån de mål som finns eller genom de medlen som entreprenören har. Beslutsfattandet där målet är utsatt och planerat innebär att han eller hon letar efter medlen för att uppnå dessa mål. Det innebär också att marknaden är bestämd och vägen dit är planerad. Det är en process som kräver mycket tid och resurser och en analytisk förmåga. Den andra beslutsfattande processen är att arbeta utifrån de medlen som entreprenören redan har, till exempel kunskap och erfarenheter. Målet med företagandet formas och byggs under etableringsprocessen. Det är alltså de medlen som företagaren besitter som påverkar hur framtiden kommer bli. I verkliga processer kan dock båda processerna förekomma samtidigt eller användas under olika skeden. Processen vid etablering av nya företag är väldigt komplex och skiljer sig mellan olika individer (Bergendahl, 2008). Under etableringsprocessen kan det komma upp nya affärsmöjligheter och varierande problem kan uppstå. En del människor är mer rationella i sitt beslutsfattande än andra och det speglar sig i entreprenörens företagande.

Etableringsprocesser inom nya företag ser olika ut därmed är det svårt att se ett mönster gällande vilken process som leder till framgång (Bygrave & Hofer, 1991). Däremot kan vi se mönster som är mer eller mindre framgångsrika. Företagsetableringen kan ses som en unik och företagsam process som berör många olika variabler. Framgången är i stor grad hänförlig till de förutsättningar som finns för entreprenören i etableringsprocessen.

3.1.1 Regionens betydelse för entreprenören

Regionen har stort inflytande på entreprenörens innovationsmöjligheter, i vissa regioner är entreprenörskap mer utbrett än i andra regioner runt om i Sverige (Landström & Löwegren, 2009). De mest framgångsrika regionerna i Sverige formas av förändring, där nya företag etableras och mindre innovativa företag lägger ner, dessa regioner kan sägas ha en bra välfärdsutveckling (Davidsson et al, 1994). Regioner med en hög andel nya företag innebär ofta att området är präglad av säsongsföretagande med turism i fokus, medan regioner med lågt nyföretagande ofta är orter med få och stora arbetsgivare. Varje region kan också vara specialiserad och nischad inom olika branscher. Varje region där landsbygdsföretagande finns kännetecknas inte av någon hög ekonomisk aktivitet utan det är naturresurserna som leder till affärsmöjligheter (Westholm & Waldenström, 2008).

Förutsättningarna för företagande på landsbygden är dels beroende på individen men även till stor del beroende av omgivningen (Jordbruksverket, 2006). Företagare på landsbygdens hinder och tillväxtpöjligheter skiljer sig från företag i staden. Trots att förutsättningarna ser olika ut gällande företagande på landsbygden jämfört med i tätorter skiljer sig förmodligen inte egenskaperna hos entreprenörerna som driver dem (Lindgren, 2002). Men oavsett plats har framgångsrika entreprenörer gemensamt att det är kreativa innovatörer som är beredda att ta risker. Naturresurser är landsbygdens produktionsfaktorer som kan ge upphov till många olika möjligheter som till exempel turism, det är något som kan skapas på landsbygden (Jordbruksverket, 2006). Entreprenörskap är en avgörande faktor för att skapa ett stabilt ekonomiskt område (Alsos et al, 2003). För att få en förståelse för företagandet på landsbygden är därför entreprenörskapsperspektivet en viktig aspekt. Både personliga och regionala aspekter är viktiga pelare som påverkar företagande på landsbygden.

3.2 Resursbaserad teori

3.2.1 Nyetablerade företags resurser

Ett nyetablerat företag kan inte stå på egna ben från första dagen, utan företaget är beroende av resurstillskott utifrån (Lindström & Olofsson, 2002). Kapital är en sådan viktig resurs, som kan omvandlas till mer specifika resurser som är viktiga för företagets överlevnad. Alla resurser kan inte införskaffas med hjälp av kapital, den kunskap som entreprenören besitter är av stor betydelse. Företagskulturen på företag går inte heller att köpa, det är en utveckling över tiden och är varje företags unika nisch. I företags tidiga skede är det svårt att veta vilka resurser som kommer ge konkurrensfördelar, istället handlar det om överlevnad och förvärvning av resurser (Shane, 2003). För att behålla positionen och vara konkurrenskraftig på marknaden är det viktigt att företag strategiskt utvecklas. Att strategiskt utvecklas kan innebära att företaget arbetar med utveckling av produkter och tjänster för att bibehålla en konkurrenskraftig plats på marknaden. Det gäller att vara steget före sina konkurrenter genom ständiga innovationer och nya framsteg i företaget. Förmågan att ständigt utveckla företaget är en viktig resurs som kan innebära ökade konkurrensfördelar (Barney, 1991). Det innebär att verksamheten har möjlighet att skapa sig fördelar gentemot andra aktörer på marknaden. För att generera konkurrensfördelar är det viktigt att identifiera de resurser som företaget har och utveckla dem. Valet av resurser och möjligheten att skaffa sig dessa har stor påverkan på tillväxt och framgång i företag. Resurserna i nystartade företag består främst av kunskap och erfarenhet hos entreprenören (Greene et al, 1997). Genom ett ramverk, VRIO kan företaget analysera vilka resurser som genererar fördelar (Barney, 1991). För att verksamheten ska vara konkurrenskraftig bör resurserna enligt VRIO vara:

- Värdefulla (Valuable)
- Sällsynta (Rare)
- Svåra att imitera (Imperfectly imitable)
- Organiserade på ett sätt som tar tillvara på resurserna (Organized)

En av de mest grundläggande förutsättningar för framgång enligt den resursbaserade teorin är att företagets tillgång på resurser bör vara av unik karaktär (Alvarez & Busenitz, 2001). Åtminstone några av företagets resurser bör vara unika det vill säga heterogena, annars har företaget inte en hållbar konkurrensfördel sett ur ett resursperspektiv. Alvarez och Busenitz hävdar att en entreprenöriell möjlighet uppstår när en individ uppfattar värdet av en specifik resurs på ett annat sätt än vad en annan individ gör. När en sådan resurs utnyttjas har entreprenören skapat en heterogen resurs som kan vara värdefull för företaget.

Begreppet entreprenöriell orientering, innebär en sammankoppling mellan nyskapande och risktagande för att våga agera strategiskt mot sina konkurrenter och se nya möjligheter (Wiklund, 2006). Förutom att vara värdefulla, unika och svårimiterade måste alla resurser även vara effektivt organiserade för att ge konkurrensfördelar.

3.2.2 Olika perspektiv hos lantbrukaren

Utifrån forskning om lantbrukares incitament att starta affärsverksamhet kan de delas in i tre olika perspektiv, landsbygdssocialt-, möjlighets- och resursbaserat entreprenörskap (Alsos et al, 2003). Inom dessa perspektiv är tre olika typer av entreprenörer identifierade:

- Den mångsysslade lantbrukaren

- Portfolioentreprenören
- Den resursexploaterande entreprenören.

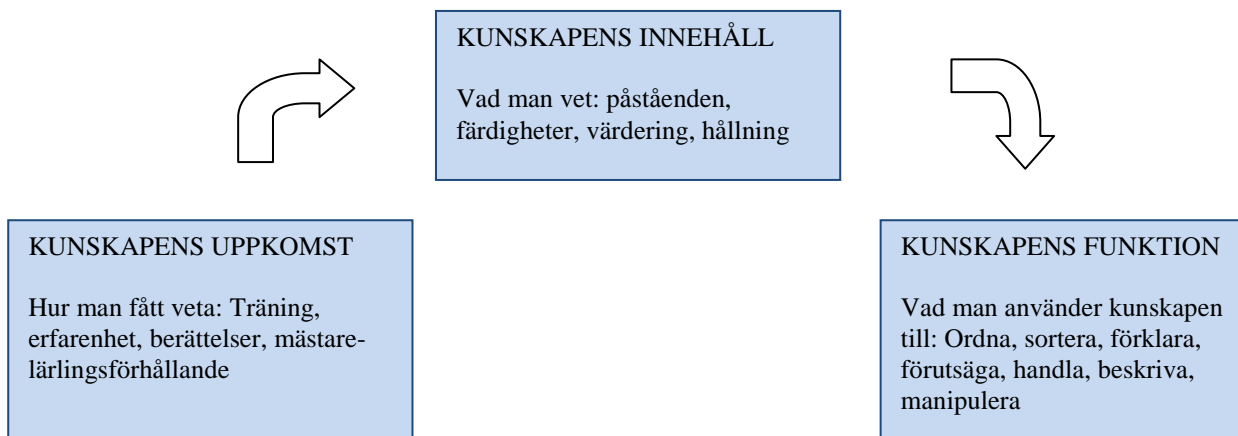
Dessa tre typer skiljer sig från varandra då de har olika motivationer och mål för att starta upp och driva företag (Alsos et al, 2003). De har också olika affärsidéer och olika syn på de affärsverksamheter de driver. Den mångsysslande lantbrukaren kopplas samman med det landsbygdssociala perspektivet. Det innebär att det sociala och det ekonomiska i företaget är det samma som hushållet i familjen. Lantbrukaren är så starkt befast med sitt familjeföretag att en försäljning inte är aktuell. Lantbrukaren utvecklar verksamheten av anledningen att denne skall kunna fortsätta med den huvudsakliga ursprungliga verksamheten. Det kan också vara så att det inte finns många andra möjligheter till jobb i närmiljön eller möjlighet till utveckling att det blir ett måste att driva verksamheten vidare i det befintliga (Wheelock et al, 1999). Företagandet blir ett levebrödsföretag och en livsstil.

Portfolioentreprenören kopplas samman med möjlighetsperspektivet, vilket innebär att entreprenören är en alert och idérik person med ambitionen att exploatera nya affärsidéer (Alsos et al, 2003). Incitamenten för en portofolioentreprenör att starta företag grundar sig i den tillfredsställelse de får av att utveckla en idé till ett hållbart företag. Portfolioentreprenören är mer riskbenägen än den mångsysslande lantbrukaren och arbetar främst inom nischade företag med en välarbetad marknadsorienterad approach.

Den resursbaserade företagaren ser allt ur ett resursbaserat perspektiv och drivs av att utveckla företaget så att alla resurser nyttjas maximalt (Alsos et al, 2003). Det centrala elementet och den viktigaste anledningen att starta ett företag är resursen, den bör vara så unik som möjligt. Det gäller att företagarens resurs är så unik att det genererar konkurrensfördelar på marknaden och att konkurrenterna inte kan kopiera det. Dessa resurser har ofta en tydlig koppling till lantbruket, alternativt till närmiljön.

3.2.3 Kunskap

Vid uppstarten av ett nytt projekt eller företag krävs kunskap om området och personliga erfarenheter av det för att entreprenören ska kunna sätta upp rimliga ramar, det är oftast inom dessa områden som idéerna uppstår (Landström & Löwegren, 2009). Entreprenören bör söka efter kunskap som exempelvis behovet av och tillgången på olika resurser, detta kan bli avgörande för företagets framgång. Desto mindre information som finns tillgängligt desto svårare blir det att planera och förebygga sannolika svårigheter. Enligt lantbrukare finns det tre typer av kompetensområden som gör att de ökar sannolikheten att lyckas med en diversifiering av sin produktion; den yrkesmässiga lantbrukserfarenheten, ekonomiska kunskaper, ledaregenskaper och kapaciteten att se de entreprenöriella möjligheterna (McElwee & Bosworth, 2010). Inom all typ av verksamhet är kunskap den mest grundläggande pelaren och ligger till grund för de strategiska valen (Gaddefors, 1996). Kunskap bör också komma före de handlingar som entreprenören utför. Detta medför att risken i företaget sjunker då det finns en bakgrundskunskap som kan ligga till grund för de utarbetade strategier som kan leda till att företaget kan undvika negativa riskområden. Inom entreprenörskap är det intressant att förstå hur entreprenören har utvecklat sina kompetensområden och vilka faktorer som påverkar denna process mest.

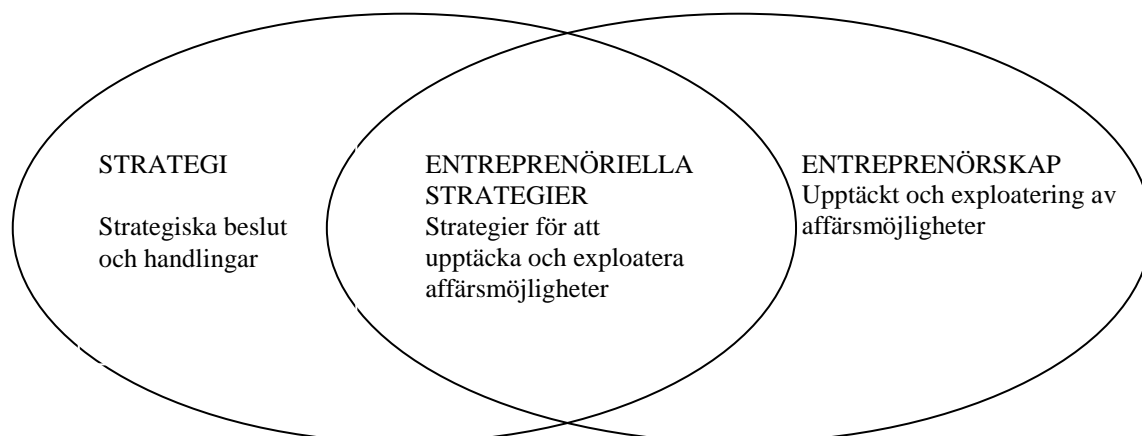


Figur 4: Kategorisering av tyst kunskap (Rolf, 1991, s.27)

Kunskap kan vara teoretisk, då krävs formalisering, kunskapen kan också vara praktisk, då krävs handling (Gaddefors, 1996). Kunskapen att veta något om ett område krävs dock för att kunna veta hur saker skall göras och vice versa. Att veta hur något skall genomföras är kunskap som inte alltid kan uttryckas i ord utan visar sig i handlingar. I figur 4 redovisas hur kunskap kan uppstå och de processer som ligger bakom grundandet av en persons kompetens.

3.4 Entreprenöriella strategier

För att uppnå konkurrensfördelar måste olika strategier och handlingar ske medan entreprenörskap handlar om upptäckten och exploateringen av nya affärsmöjligheter (Landström & Löwegren, 2009). Entreprenöriella strategier handlar om överlappningen mellan strategi och entreprenörskap och innefattar handlingar och strategiska beslut som avser upptäckten och exploateringen av nya affärsmöjligheter (se figur 4 nedan). När entreprenören fått in sin produkt på marknaden är det viktigt att skapa förutsättningar för att hålla sig kvar på marknaden och göra sin ställning starkare. När det uppstår nya möjligheter måste entreprenören ta tillvara på dessa möjligheter, det leder till att nya strategier uppstår i företaget parallellt med de nya möjligheterna (Mintzberg et al, 1998).



Figur 5: Entreprenöriella strategier (Landström & Löwegren, 1991, s 403.)

Det är viktigt att skapa förståelse och kunna se möjligheterna företaget har för att kunna arbeta strategiskt (Mintzberg et al, 1998). Att kunna utvärdera var och en av möjligheterna

som företaget har och välja den strategi som är mest lämplig för att optimera företagandet. I nya företag utvecklas därefter strategiformuleringen i takt med att företaget utvecklas. För att skapa konkurrenskraft gäller det att försvåra för konkurrenterna och bygga barriärer. Shane (2003) skriver om två olika strategier för att behålla sin ställning på marknaden:

- Skydda den viktigaste informationen så att andra aktörer inte kan få tillgång till eller förstå informationen så konkurrenter inte kan göra likadant.
- Bygga barriärer så att konkurrenter inte kan exploatera affärsmöjligheten, även om det konkurrerande företaget har tillgång till informationen.

Den första strategin är något svårdefinierad eftersom att entreprenörer ofta vill förmedla sin idé till kunderna för att skapa mervärde (Shane, 2003). Tanken är att entreprenören ska vara försiktig med att sprida information om sin affärsidé till aktörer som är potentiella konkurrenter, genom att iaktta försiktighet och inte vara rädd för att begära sekretessavtal kan dessa undvikas. Den andra strategin innebär att skapa barriärer som hindrar konkurrenterna från att ta sig in på marknaden. Det kan vara en kunskap som endast entreprenören har, som gör att konkurrenten inte vet hur affärsidén ska exploateras, den kunskapen och komponenten är avgörande för verksamheten. Entreprenören kan också skapa barriärer genom att kontrollera resurserna och hålla dem hemliga. Innovation och ständig förbättring av entreprenörens produkt eller tjänst gör företaget mer stabilt. Om entreprenören bygger upp sin goodwill, vilket innebär ett gott rykte för företaget kan kunderna bli misstänksamma mot andra aktörer som etablerar sig på marknaden (www, Ne, 2012).

Inom området entreprenörskap menar Gartner att fokus ofta riktas mot entreprenörens beteende med lite fokus inriktat mot entreprenörens egenskaper (Gartner, 1989). Gartner menar även att entreprenörskapet avslutas då uppstartningsfasen av ett företag går mot sitt slut. Det är dock inte säkert att det entreprenöriella beteendet kan avgränsas i tiden, snarare finns möjligheter att denna fas upprepas under åren i ett entreprenöriellt företag (Gaddefors, 1996).

Entreprenörers sätt att formulera sin strategi varierar, det som är viktigt är att entreprenörens strategi är så unik som möjligt och att värdet till kunden är av hög kvalitet (Harrison & Taylor, 1996). Verksamheter som växer snabbt kan välja att arbeta med följande fem framgångsstrategier:

- Konkurrera med kvalitet framför pris
- Använda en nischstrategi på marknaden
- Vara konkurrenskraftig där företaget har möjlighet att använda sin styrka
- Skapa en finansiell styrka och använda en effektiv kontroll
- Ständig produktutveckling

Nyckeln till framgång är att arbeta med en strategi som är differentierad för att skapa en marknadsnisch (Harrison & Taylor, 1996). Genom effektivitet ständigt förbättra nya innovativa produkter för att uppnå något unikt.

3.5 Teorisyntes

Nedan följer ett sammandrag av vilka teorier vi valt att fokusera på.

Entreprenören beskrivs som en kreativ person med en stark vilja att förverkliga sina idéer och förverkliga dem (Landström & Löwegren, 2009). Entreprenörernas värderingar och idéer präglar företaget och dess utveckling (Johansson Lindfors, 1999). Vid etablering av företaget kan startskedet ses som en process med två aktiviteter (Davidsson, 2004). Den första aktiviteten är upptäckten av nya affärsmöjligheter medan den andra handlar om exploatering av affärsidén. När företag genomför en förändring och på så sätt befinner sig i en utvecklingsfas utsätts det samtidigt för en hög grad av oförutsägbarhet gällande framtiden. Vid etableringsprocessen arbetar entreprenören antingen utefter de mål som är uppsatta eller efter de medel som finns att tillgå (Sarasvathy, 2011). Beslutsfattande där målet är utsatt innebär att entreprenören arbetar för att kunna tillgå de medel som behövs för att nå målet. Den andra processen baseras på att företagaren arbetar utifrån de medel som denne redan har. Kunskap och erfarenhet skapas under etableringsprocessen och de medlen som företaget har avgör hur framtiden ser ut. Entreprenöriella förutsättningar varierar mellan olika regioner (Landström & Löwegren, 2009). I framgångsrika regioner etableras många nya företag och förändras ständigt, dessa regioner präglas ofta av säsongsföretagande med mycket turism.

Nyetablerade företag är beroende av resurser för att kunna utvecklas (Landström & Olofsson, 2002). Alla resurser kan inte införskaffas med hjälp av kapital utan bygger på erfarenheter och kunskap. I uppstartningsskedet är det svårt för företag att veta vilka resurser som kommer att innebära konkurrensfördelar för dem i framtiden. För att kunna behålla sin marknadsposition är det riktigt att utveckla företaget (Shane, 2003). Genom att utveckla sina resurser kan företaget öka sin konkurrenskraft (Barney, 1991). För att analysera företagets resurser kan ramverket VRIO vara användbart. Ett företag med heterogena resurser har bättre förutsättningar att konkurrera med liknande aktörer som inte har unika resurser (Alvarez & Busenitz, 2001). Incitamenten för lantbruksföretag att utveckla verksamheten kan delas in i olika perspektiv eftersom att lantbrukaren har olika motiv för att starta eller utveckla företaget (Alsos et al, 2003). Beroende på vilka incitament som ligger bakom företagets uppstart har entreprenören olika affärsidéer och syn på verksamheten. För att kunna sätta upp rimliga ramar vid ett nytt projekt är kunskap och erfarenhet en viktig komponent (Landström & Löwegren, 2009). Kunskap kan uppstå på olika sätt, den kan vara teoretisk eller praktisk (Gaddefors, 1996).

För att uppnå konkurrensfördelar bör entreprenören kombinera strategiskt tänkande och entreprenöriella handlingar (Landström & Löwegren, 2009). I nya företag utvecklas strategier i takt med att företaget utvecklas (Mintzberg et al, 1998). Som entreprenör är det viktigt att hålla sin resursbunt hemlig för potentiella konkurrenter så att de inte kan exploatera entreprenörens affärsidé. Det är viktigt att entreprenörens strategier är så unika som möjligt och att värdet till kunden är av hög kvalitet (Harrison & Taylor, 1996).

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den data som samlades in under den empiriska studien. Empirin består av tre intervjuer med ägare till tre olika företag som verkar på landsbygden.

4.1 Tolånga 17

Tolånga 17 är en kombinerad butik och restaurang där det endast serveras och säljs det egna köttet från gården Davidstorp. Tolånga 17 drivs och ägs av Ann och Thomas Persson. Thomas och Ann träffades på lantbruksskolan i Kristianstad och flyttade därefter till gården Davidstorp utanför Sjöbo som vid den tiden hade en småskalig sugg- och mjölkproduktion. Gården var relativt liten med 20 sugor och 20 hektar mark vilket på den tiden innebar att företaget inte fick några lån eller bidrag utan fick rådet att sälja gården till en granne. Detta var något som fick paret att satsa istället och tog då beslutet att utöka genom att köpa in köttdjur. Sedan 25 år tillbaka har paret arbetat med avel inom svin- och köttjursproduktion och består idag av ungefär 500 angusdjur, 400 grisar, 70 lamm och 500 ha mark.

Korna går ute på gårdens egna betesmarker året om och allt foder som djuren konsumerar produceras på gården. Den låga lönsamheten i en liten svinproduktion fick Ann och Thomas att fundera på att utöka svinproduktionen för att öka lönsamheten i företaget, detta innebar dock stora investeringar för företaget. Frågan väcktes om huruvida företaget ville rikta sin produktion mot antingen stordrift eller fokusera på vidareförädling av nuvarande produktion på gården. Ann och Thomas beslutade sig för att arbeta med kvalitet, det resulterade i en investering i en butik och restaurang som har varit en dröm för dem båda. Tolånga 17 öppnade den 6 juni 2010 och är idag gårdens huvudsakliga distributionskanal av det kött som produceras på Davidstorp.

”Vi har alltid avlat på våra Angusdjur, men som lantbrukare ser man inte vart köttet tar vägen. Det försvinner liksom i en djungel. Därför har vi länge drömt att sälja vårt eget kött direkt till kunderna.”

Thomas Persson (2012)



Bild 1: Bilder från Tolånga 17. Från vänster: Charkuteridisken i gårdsbutiken, Gårdsbutiken och restaurangen samt Angus, Red Ilo.

4.1.1 Entreprenörskap

Tolånga 17 har under en längre tid haft en dröm om att starta en butik, konceptet med butik och restaurang har utarbetats av Ann och Thomas vilket är en utvidgning av den dröm som

endast gällde en butik. I det initiala skedet stod företaget vid ett vägskäl som antingen ledde mot utökad svinproduktion med höga investeringskostnader som följd eller investering i en butik- och restauranglokal. Det senare innebar inte lika höga investeringskostnader, däremot följde en ovisshet om framtiden och lönsamheten i en ny verksamhetsgren.

*”Jag brukar säga att jag hellre ångrar något jag gjort, än något jag inte gjort.”
Thomas Persson (2012)*

Osäkerheten i att starta en butik var att företaget inte hade ett givet kundunderlag och att de inte hade tidigare erfarenhet av butiksverksamhet. Livsmedelsförsäljning är präglad av lagar och regleringar som var något nytt för Tolånga 17, de behövde skaffa sig kunskap inom detta område. Färsckvarubranschen är osäker då köttet har en begränsad hållbarhet, därför är det viktigt att slakta rätt mängd djur för att tillfredsställa kunderna men undvika svinn. Det finns alltid kött på Tolånga 17 men det är inte alltid säkert att det finns alla styckningsdetaljer som efterfrågas. Företagets lokalisering innebär att en del kunder passerar naturligt men för att kunna växa och få en större kundkrets krävs det att kunder aktivt söker sig till Tolånga 17 för att köpa sitt kött. För att få kunderna att regelbundet besöka butiken krävs det att fånga kunden vid första besöket. Kunden ska ha med sig en positiv känsla av Tolånga 17 då är chansen större att kunden kommer tillbaka och dessutom rekommendera butiken till sin bekantskapskrets.

4.1.2 Resurstillgångar

Tolånga 17 står för kvalitativt kött, bra service och god djurhållning. För att uppnå dessa tre parametrar krävs en rad resurser. På Tolånga 17 används den egna kompetensen för att föda upp djur med goda köttegenskaper. Köttet som säljs i butiken kommer mestadels från den egna gården eller från en granne i närområdet. Detta innebär att Tolånga 17 har full kontroll över förädlingskedjan som de kan förmedla vid försäljningen. För att ständigt vara uppdaterad om det senaste gällande uppfödning av kött djuren prenumererar företaget på tidskrifter som informerar om tjurar med goda egenskaper. Ann och Thomas har även utfört en del resor i studiefrämjande syfte, något som innebär att kompetensresursen ständigt förbättras.

4.1.3 Strategier

Tolånga 17 startades år 2010 vilket innebär att det är ett nyetablerat företag. Den tydliga strategi som företaget nu arbetar med är att tydliggöra för kunden vilka mervärden kött från Tolånga 17 har. På grund av detta är företaget restriktivt med vilka återförsäljare de använder sig av då företaget vill vara säkra på att köttets mervärden inte går förlorade när ett mellanled införs. Därför har de valt att inte samarbeta med de stora dagligvarubutikerna i Sverige.

4.2 Gunnarshögs Gård

Gunnarshögs gård drivs och ägs av Lisbeth och Gunnar Nilsson som är den fjärde generationen att driva släktgården. Gunnar Nilsson tog över gården i slutet av 60-talet och då drevs gården som ett traditionellt lantbruk. År 1995 tittade Gunnar i lantbrukstidningen ATL och såg en annons om att en komplett rapsoljeanläggning var till salu, då beslutade sig Gunnar för att köpa denna anläggning. Det var då pressningen av rapsolja startade. Sedan dess har företaget vuxit i samband med att det



har funnits en efterfrågan på rapsolja. År 2004 drabbades företaget av en brand i torkanläggningen. Det var då Lisbeth och Gunnar bestämde sig för att satsa på pressningen av rapsolja, att lägga ner produktionen var aldrig aktuellt och tre månader efter branden var den nya anläggningen i produktion igen. Gunnarshögs gård har idag gårdsbutik, gårdscafé och direktdistribuerar till alla stora livsmedelskedjor i Sverige. All produktion sker på gården och distribueras sedan därifrån. Gunnarshögs gård pressar konventionellt och KRAV-odlad raps till olja. Rapsen kommer från den egna gården och från närliggande gårdar i området.

Företagets affärsidé är enligt Gunnar Nilsson att: *”sälja svenska kvalitetprodukter till rimliga priser för att så många som möjligt ska kunna välja hälsosamma alternativ och bra livs kvalitet. Det tror vi att vi uppnår genom att ha kontroll på hela kedjan från råvara till färdig produkt”*.

4.2.1 Entreprenörskap

Vid den tid som Gunnarshög började pressa rapsfrön till matolja var de en av de första aktörerna som producerade rapsolja i Sverige. Det fanns lantbrukare som pressade olja till diesel men inte till matproduktion. Gunnar hade länge funderat på att köpa en press och när han hittade en till salu i ATL tog han steget och investerade i denna. Efterfrågan på produkten steg stadigt vilket ledde till investeringar i ytterligare pressar. I och med branden i torken och i produktionsbyggnaden blev det stopp i produktionen. Genom att samarbeta med andra aktörer som pressade olja lyckades Gunnar trots det möta kundernas efterfrågan. För Gunnar var det aldrig aktuellt att lägga ner produktionen eller påbörja något annat utan han bestämde sig för att satsa än mer på pressningen vilket ledde till att företaget köpte in två stora pressar som ledde till en fördubbling av kapaciteten de hade innan branden. I samband med nybygget efter branden byggde Gunnarshög även en butik och ett café. På senare tid har företagets konstellation förändrats en del då Gunnars son Erik har ökat engagemanget i företaget. Erik är väldigt driven och brinner för att utveckla företaget, Gunnar berättade att Erik har planer på att bland annat göra egen vinäger och smaksätta denna.

4.2.2 Resurstillgångar

Gunnar var en av de första aktörerna i Sverige med att börja kallpressa rapsolja som var menad att användas som livsmedel. Det medför att Gunnar är väldigt erfaren och kunnig inom området, under årens gång har han gett råd till andra liknande aktörer. Tillgången på både ekologiska och konventionella rapsfrön varierar. Kontakten Gunnarshög har med lantbrukare som odlar ekologisk och konventionell raps är viktig för företaget då det behöver säkra tillgången så att de kan möta efterfrågan med rätt kvantitet pressad rapsolja. Gunnar har möjlighet att erbjuda ett högre pris till lantbrukare i jämförelse med andra stora aktörer på marknaden i Sverige när det gäller rapsen. Detta är en av fördelarna för de lantbrukare som levererar. Efterfrågan på ekologisk rapsolja är stor därför köper Gunnarshög in den raps som finns tillgänglig på marknaden i närområdet.

4.2.3 Strategier

Gunnarshögs strategier har genomgående varit att växa och kunna pressa mer olja. I nuläget har företaget en väldigt hög pressningskapacitet vilket möjliggör så kallad legopressning då de pressar olika oljor åt andra företag. Företaget har valt att hålla butiken öppen året runt för att vara tillgängliga för kunden. Caféet är öppet i samband med anordnade besök på gården samt vid högsäsong och helger med mycket besökare, som påsk.

4.3 Österlenkryddor

Österlenkryddor drivs och ägs av Eva och Olle Andersson. Det började med att Eva drev ett traditionellt lantbruk med grisproduktion, som hon tagit över efter sin far. Eva tyckte att råvaruproducenternas tillvaro var anonym och ville vara närmre konsumenten. Eva letade efter en möjlighet att ta del av förädlingsledet och fann då en ekonomisk förening som hette Österlenkryddor. Eva blev en av 20 producenter som ingick i föreningen, men kände hela tiden att det gick att utveckla kryddodlingen mer.

Den ekonomiska föreningens producenter tappade intresset för odlingen och föreningen bestämde sig för att sälja Österlenkryddor. År 2003 köpte Eva och Olle varumärket Österlenkryddor vilket innebar att de skulle utvidga den egna kryddodlingen och utveckla förädlingskedjan på gården. Idag odlar de 25 olika sorters kryddor på 6 hektar åker varav 90 procent torkas och 10 procent destilleras. Allt som produceras på gården torkas, packas och säljs i konsumentförpackningar direkt till kund i butiken eller via återförsäljare. Idag har Österlenkryddor en gårdsbutik och arrangerar besök och föreläsningar om Österlenkryddor och deras odlingar. I gårdsbutiken finns det bland annat 25 olika torkade kryddor, örtsalter, oljor, teer och vinäger.



Bild 3: Bilder från Österlenkryddor. Från Vänster: Lavendelfält, Fiskkrydda samt Butiken.

4.3.1 Entreprenörskap

När den ekonomiska föreningen Österlenkryddor lades ner tvekade inte Eva gällande en investering i dess varumärke. Eftersom deras engagemang i den ekonomiska föreningen Österlenkryddor var så stort ökade intresset för att överta företaget. Det var främst odlingen av kryddorna som motiverade Eva att fortsätta. En svårighet som företaget stötte på vid uppstart och utveckling av odling och torkning var bristen på kunskap inom området i Sverige, vilket ledde till att de fick söka kunskap i andra länder som Tyskland och England. Österlenkryddor arbetar varje lågsäsong, det vill säga även under vinterhalvåret med utveckling av nya produkter och förverkligande av idéer som legat på is under den hektiska högsäsongen. Detta innebär att företaget varje år utkommer med nya produkter.

”Med en begränsad odlingsyta och en årlig produktion på cirka 1,6 ton måste vi givetvis se till att klättra så långt vi kan på förädlingsstegen. De rena kryddorna och örterna står idag för en ganska liten del av vår omsättning och det är framför allt de förädlade produkterna som vi tjänar pengar på. Dessutom har vi en stor besöksverksamhet med allt från malörtsplockning på S:t Bartolomeinatten till kryddfältspromenader och föreläsningar.”
Eva Persson (2012)

Hösten 2010 bestämde sig Österlenkryddor för att prova att odla saffran. Eva importerade 1000 saffranskrokslökar från Frankrike. Skörden blev inte så stor, men det var inte heller något företaget förväntade sig. Skörden på cirka tre gram saffran användes för att tillverka ungefär 20 påsar saffransskorpor som såldes i butiken inför jul. Uppmärksamheten från media var stor då de första skorporna med svenskt saffran skulle säljas och kön ringlade sig utanför butiken.

*”Vi försöker alltid att utvecklas och hitta nya projekt. Vi tog därför steget och provade att odla saffran. Av tusen planterade lökar blev det ungefär tre gram saffran första året, men det var nog för att vi skulle få långa inslag i många nationella nyhetssändningar, på bästa sändningstid. Sådant märks omedelbart i antalet besökare.
Eva Olsson (2012)*

4.3.2 Resurstillgångar

Den kunskap som Eva och Olle har samlat på sig under åren är väldigt viktig för företaget då kryddor är en känslig produkt och hanteringssättet för denna blir avgörande för resultatet. Den kunskap som Eva och Olle har fått hämta från andra länder är en tillgång för deras verksamhet och gentemot andra konkurrenter. Gårdens läge är avgörande för att kunna odla kryddor, något som inte är möjligt i hela landet. Vid intervjun framgick det tydligt att Eva är en väldigt driven person som med sin personlighet engagerar andra.

4.3.3 Strategier

Vid uppstarten hade Eva och Olle ett mål; att växa med 50 procent vart femte år. Detta mål har de uppnått med marginal. Företaget har en butik och ett nystartat café. Butiken är öppen året om något som är viktigt för Eva som menar att det är viktigt för den levande landsbygden.

*”Om vi verkligen vill att besöksnäringen på Österlen ska växa sig stark, så duger det inte att låsa dörren under vintern. Här ska finnas något för besökaren året om och ju fler vi blir som håller öppet, desto fler kommer vi att kunna locka hit.”
Eva Persson (2012)*

De paketerade produkterna säljs av butiken och utvalda butiker. Österlenkryddor har fått förfrågningar från stora livsmedelskedjor men tycker inte att deras produkter passar in i de breda sortimenten. Den hör hemma i små väl sorterade delikatessbutiker som förmedlar en annan känsla än stormarknaderna gör.

5 Analys och diskussion

Detta kapitel syftar till att analysera de frågor som finns i syfte och avgränsningar i kapitel 1.3. Analysens syfte är att sammankoppla teori och empiri.

5.1 Entreprenörskap

Enligt teorin beskrivs en entreprenör som en kreativ, ibland överoptimistisk individ med en vilja att driva igenom sina idéer till verkligheter (Landström & Löwegren, 2009). De tre företag som behandlas i empiriavsnittet är alla ägare eller ledare som besitter någon eller några av de egenskaper som ovan är nämnda. Företagsledarnas värderingar och idéer präglar företagets historiska utveckling (Johansson Lindfors, 1999). Även detta är tydligt i de tre fallföretagen som har gemensamma nämnare gällande visioner, kreativitet och värderingar. Företagen har en relativt liknande bakgrund med arbete inom traditionellt lantbruk. Alla företag har länge haft intresse i att förmedla de mervärden som företagen anser att deras produkter har. Detta intresse har lett till att företagen har utvecklats genom att öka fokus på den produkt företaget haft störst tilltro till. Genom att differentiera verksamheten har företagen nischat sig och riktar sig numera direkt till kund.

Vid etablering av företag kan startskedet ses som en process med två aktiviteter (Davidsson, 2004). Första aktiviteten handlar om upptäckten av nya affärsmöjligheter och andra aktiviteten handlar om exploatering av affärsidén på marknaden. Gemensamt för företagen är att de alla har sett en möjlighet i att vidareutveckla verksamheten på gården. En affärsmöjlighet har genom ett intresse i att förmedla mervärden uppkommit och förverkligats genom nya satsningar på en diversifierad produktion. Då företaget genomför en utveckling av det befintliga företaget kan det sägas att det befinner sig i en utvecklingsfas som är oförutsägbar (Davidsson, 2004). Detta är något som alla företag gått igenom, den grad av oförutsägbarhet företaget befinner sig i är dock beroende på hur långt i etableringsprocessen företaget har kommit. Balansen mellan upptäckten och exploateringen är av stor betydelse för att uppnå framgång. Både Gunnarshög och Österlenkryddor har varit verksamma en längre tid vilket innebär att företagens oförutsägbarhet har minskat, de två företagen kan nu lägga ner ökade resurser på att exploatera och utveckla de produkter de har. Tolånga 17 är däremot ett nystartat företag som befinner sig i större oförutsägbarhet vilket innebär att det är av stor vikt att företaget balanserar upptäckten och exploateringen för att inte riskera en övervikt på något av områdena.

Vid etableringsprocessen arbetar entreprenören utifrån de mål som finns eller de medlen som entreprenören har (Sarasvathy, 2001). Beslutsfattande där målet är utsatt och planerat innebär att företagaren letar efter de medlen som behövs för att uppnå målet. Den andra processen baserar sig på att företagaren arbetar utifrån de befintliga medlen till exempel kunskap och erfarenhet. De tre fallföretagen har alla arbetat mot ett mål, de har dock inte behövt leta efter alla medlen som krävs för att uppnå målen utan har redan innehavt de flesta av dem. Gunnarshög och Tolånga 17 hade tidigare erfarenheter och kunskaper inom respektive produktionsområde. Österlenkryddor behövde däremot söka ytterligare kunskaper inom området kryddodling då det inte varit gårdens inriktning tidigare (pers. med., Olsson, 2012). Till exempel har Österlenkryddor gjort en del resor till England för att framförallt få kunskap om deras lavendelodling. Gemensamt för alla företag är att de inte drivit butik tidigare eller varit i kontakt med externa återförsäljare. Denna kunskap är något som formas under etableringsprocessen (Sarasvathy, 2001). Till exempel har alla fallföretagen följt regelverk

som finns för gårdsbutikerna och hanteringen av produkterna, det är ett måste för att kunna driva butikerna.

Entreprenörens innovationsmöjligheter varierar från region till region runt om i Sverige (Landström & Löwegren, 2009). En framgångsrik region formas av förändring där nya företag etableras. Regioner med nya företag präglas ofta av säsongsföretagande med turism i fokus.

Området där företagen är verksamma befinner sig i en säsongsbetonad region vilket innebär att företagandet präglas av detta. Regionen kännetecknas också av en hög andel av småföretagande och nyföretagande. Regionen har en hög andel turism, vilket gör att alla företagen är beroende av turism, därför har regionen en stor inverkan på företagarna. Österlenkryddor menar att det är av stor betydelse att hålla öppet året runt för att öka besöksnäringen vid lågsäsong (pers. med., Olsson, 2012). De övriga företagen har även de öppet året runt, Tolånga 17 med mer restriktiva öppettider och Gunnarshög med obemannad gårdsbutik.

5.2 Resursbaserad teori

Ett nyetablerat företag är beroende av resurser för att klara sig, kapital är en viktig resurs som kan omvandlas till mer specifika resurser som är betydande för företagets framtid (Lindström & Olofsson, 2002). Alla resurser kan dock inte köpas för pengar, kunskap och erfarenhet är exempel på det. I ett tidigt skede är det svårt för företagen att veta vilka resurser som kommer att ge dem konkurrensfördelar, det handlar istället om överlevnad och förvärvning av resurser.

Österlenkryddor hade i och med arbetet i den ekonomiska föreningen Österlenkryddor erfårit den efterfrågan som fanns på lokalproducerade kryddor (pers. med., Olsson, 2012). Företaget kunde därför spekulera i vilka resurser det var som kunde ge dem konkurrensfördelar. Då företaget valt att satsa på odlingen behövde de utveckla resurser som kunskap om kryddodling och torkning av de skördade kryddorna. Tolånga 17 hade resurser i form av kunskap och tidigare erfarenhet gällande köttproduktion och avel (pers. med., Persson, 2012). Efter 25 års arbete med avel kunde företaget garantera en hög kvalitet på köttet. Denna kvalitetsgaranti är en av företagets viktigaste resurser. När Gunnarshög valde att satsa på pressningen av olja behövde de utveckla sin kunskap och prova sig fram till en pressning som gav en bra produkt (pers. med., Nilsson, 2012). Från början fanns en vision om att producera olja till diesel men denna tanke ändrades under etableringsprocessen.

För att behålla positionen och vara konkurrenskraftig på marknaden är det viktigt att företag strategiskt utvecklas (Shane, 2003). Det gäller att vara steget före sina konkurrenter genom att ständigt utveckla företagets resurser (Barney, 1991). Genom att använda sig av ett ramverk som kallas VRIO kan företaget analysera de resurser som är viktigast för företaget. Ett företag som har heterogena resurstillgångar har bättre förutsättningar för att behålla sin konkurrenskraft gentemot liknande aktörer (Alvarez & Brusewitz, 2001). Entreprenöriella orienteringar innebär att företaget sammankopplar nyskapande och risktagande för att våga agera strategiskt på marknaden. Entreprenören kan se möjligheterna att utveckla företaget av olika anledningar, antingen på grund av ett missnöje med den nuvarande företagssituationen eller genom att se marknaden och på denna identifiera nya affärsmöjligheter (Ferguson & Olofson, 2011).

Alla tre fallföretagen har värdefulla resurser för den egna verksamheten. Utan dessa skulle företagen inte kunna driva den verksamhet de gör idag. Den kunskap som Gunnarshög och Tolånga 17 har är värdefull, den är dock inte unik, då kunskap om rapsolja och kött finns sedan tidigare i Sverige. Österlenkryddors kunskaper är även de värdefulla och är dessutom relativt sällsynta i Sverige. Detta innebär att Österlenkryddor har en bättre konkurrensfördel gentemot andra liknande aktörer då resursen är både värdefull och unik. Den unika kunskap Österlenkryddor besitter syns då det är relativt svårt att hitta kunskap om kryddodling i Sverige. En del av företagets resurser är svåra att imitera, speciellt om de inte har de förutsättningar som respektive företag har i form av oljepress, djurkapital och kryddfält. I och med att fallföretagens resurser är möjliga att imitera, är det företagets resursbuntar som skapar den kombination av resurser som kan sägas vara heterogen och därmed bidrar till ökad konkurrenskraft. Den resurs som är svårast att imitera är den kunskap som företagen tagit till sig under verksamhetsåren genom erfarenheter. Att kombinera denna unika resurs med företagets resterande resurser och organisera dem på ett effektivt sätt innebär att en unik resursbunt används. Fallföretagen har alla varit risktagande, speciellt i det initiala skedet av verksamhetsutvecklingen. Risktagandet är något som återkommer vid nyinvesteringar och vid förverkligandet av nya affärsmöjligheter. Alla företagen såg möjligheten att vidareförädla sina produkter och exploatera sin affärsidé på marknaden. Fallföretagen drev tidigare sina traditionella lantbruk och valde istället nischproduktion för att de fanns affärsmöjligheter i detta.

Incitamenten att starta ett lantbruksföretag kan delas in i olika perspektiv då lantbrukaren har olika motiv för att starta företaget (Alsos et al, 2003). Beroende på perspektiv har lantbruksentreprenören olika affärsidéer och olika syn på affärsverksamheten.

De tre fallföretagens ledare uppvisar ett entreprenöriellt beteende med ett möjlighetstänkande. Företagarna har alla egenskaperna att de är kreativa och alerta, vilket speglar sig i det engagemang som de har lagt ner i verksamheterna. Samtliga företagare har arbetat utifrån en idé som de därefter bearbetat för att kunna förverkliga inom det befintliga företaget. Implementeringen av affärsidén har inneburit olika stora risker för de olika företagen, gemensamt är dock att alla tagit en risk då de valt att diversifiera verksamheten.

Vid uppstarten av nya projekt krävs grundläggande kunskap och erfarenhet inom området för att det skall vara möjligt att sätta upp rimliga ramar (Landström & Löwegren, 2009). Det finns många sätt som kunskap kan uppstå på, kunskapen kan vara teoretisk och då krävs formalisering, kunskapen kan också vara praktiskt och då krävs handling (Gaddefors, 1996).

Alla fallföretagen hade grundläggande kunskaper eftersom att alla arbetat med lantbruk tidigare. Diversifieringsgrenarna krävde dock lite annorlunda kunskaper än det tidigare affärsområdet. Gunnarshög och Tolånga17 har utvecklat sina kunskaper genom att arbeta vidare inom den nya verksamhetsgrenen, på så sätt har erfarenheter lett till en utveckling av kompetensen. Österlenkryddor har delvis arbetat på samma sätt som de andra fallföretagen men har även sökt kunskap i litteratur och genom studieresor. Österlenkryddor upplevde att den samlade kompetensen som fanns att tillgå i Sverige inte var tillräcklig och utnyttjade det faktum att erfarenheten av kryddodling är större i andra länder än i Sverige. Fallföretagen är alla drivna och innovativa vilket innebär att nya produkter och idéer är ett återkommande ämne. Detta innebär att en kontinuerlig uppdatering av de befintliga kunskaperna kan ske på olika sätt till exempel genom diskussion, litteratur eller erfarenheter.

5.3 Entreprenöriella strategier

För att entreprenören ska uppnå konkurrensfördelar bör entreprenören kombinera strategiska beslut och entreprenöriella handlingar (Landström & Löwegren, 2009). I nya företag utvecklas strategiformuleringen i takt med att företaget utvecklas (Mintzberg et al, 1998). Som entreprenör är det viktigt att behålla företagets unika resursbuntar hemliga för potentiella konkurrenter så att de inte kan exploatera entreprenörens egen affärsidé.

Fallföretagen har alla resursbuntar som vore av intresse för potentiella konkurrenter, för att denna information inte skall nå dem undviker företagen att sprida de viktigaste resurserna vidare. Gunnarshög delar med sig av sina erfarenheter inom pressning av olja, men behåller detaljkunskapen som exempelvis smaksättning av olja inom företaget. Företaget utvecklas ständigt och arbetar kontinuerligt med produktionsutveckling, hur denna går till är inte heller något som företaget delar med sig av. För Österlenkryddor kan det vara viktigt att recepten på olika kryddblandningar, vinäger och teer inte kommer ut. Tolånga 17 har hittills varit restriktiva med att använda återförsäljare då dessa inte har kunnat garantera den hanteringen av köttet som Tolånga 17 kräver. Den hanteringen och kundbemötandet som sker på Tolånga 17 bör vara jämlig med den som hos en återförsäljare annars riskerar företagets varumärke att skadas.

Entreprenörens sätt att formulera sin strategi varierar, det som är viktigt är att entreprenörens strategi är så unik som möjligt och att värdet till kunden är av hög kvalitet (Harrison & Taylor, 1996).

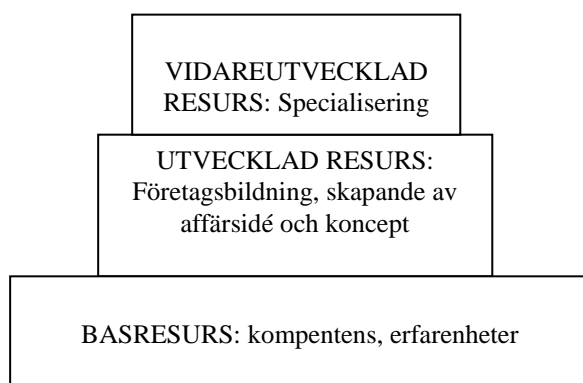
Samtliga företag arbetar med kvalitetsproduktion istället för en så kallad bulkproduktion, vilket innebär massproduktion. Det är viktigt för företagen att leverera ett mervärde till konsumenten, ibland sker detta personligen i form av direktdistribution i butikerna. Möjligheten att få prata om sin produkt, hur den är tillverkad och det arbete som ligger bakom den ger samtliga av företagen tillfredsställelse. Företagarna menar att det även är viktigt att förmedla kunskap om livsmedelsproduktion då det är något som ofta brister hos många svenska konsumenter. Samtliga företag har någon typ av turistverksamhet, där de kan förmedla sin kunskap.

6. Slutsats

Slutsatsen syfte är att återkoppla till de övergripande frågorna som presenteras i kapitel 1.3

Genom vår studie av entreprenörskap på landsbygden har vi funnit att en central strategi för att driva ett varaktigt företag är att ständigt arbeta med att utveckla sina resurser. Vid uppstartandet av nya företag eller verksamhetsgrenar besitter ofta entreprenören kunskap och erfarenheter som kan göras unika. Detta innebär att entreprenören ofta har en bra kompetensgrund att stå på men för att utveckla företaget är det viktigt att denna uppgraderas. Entreprenören bör i ett tidigt skede granska de resurser som denne har och identifiera de som betyder mest för att företaget skall kunna fortsätta existera. Därefter är det viktigt att utforska nya resurser som kan innebära att företaget skapar sig en unik fördel. Att kunna kombinera resurser genom att använda sitt entreprenöriella sinne för att våga pröva kombinationer av dessa, kan leda till att en resurs som tidigare varit relativt vardaglig blir en innovativ och viktig del i företaget.

Nedan visas en resurspyramid som illustrerar hur resurser samspelar i företag. Basresursen kan ses som företagets grundpelare, exempelvis som den grundläggande kompetensen och erfarenheten som företagaren har. Om denna resurs inte utvecklas kan det innebära att företaget aldrig uppstår eller blir kortvarigt på marknaden. Genom att utveckla basresursen kan företaget öka sin konkurrenskraft. Ju högre upp i pyramiden företaget befinner sig desto unikare resurser kan det innebära att företaget har. Resurserna i pyramiden är alla viktiga för företaget då de ofta bygger på varandra.



Figur 6: Egen illustration av resurspyramiden.

Utvecklingen av resurser är alltså av central betydelse för att företaget skall kunna bli en varaktig aktör på marknaden. I teorikapitlet diskuteras olika egenskaper som en entreprenör ofta har. Dessa egenskaper är av den karaktären att ett entreprenöriellt företags naturliga väg ofta är att utvecklas, antingen utifrån de resurser de redan har eller genom en utveckling av nya. Entreprenörer kan dock inte sägas vara de mest planerade och strategiska ledarna. Men genom att använda begreppet entreprenöriella strategier i denna rapport menar vi att en entreprenör som ständigt utvecklar sina resurser agerar strategiskt. De företag som studerats i rapporten menar vi är entreprenöriella eftersom de utvecklat företaget på ett kreativt sätt som inneburit risker. Vi menar även att de arbetar strategiskt för att utvecklas till exempel när de arbetar med produkt- och kompetensutveckling. Denna kombination har möjlighet att skapa det som diskuterats tidigare, nämligen unika resurser.

Det intryck som denna studie gett oss är att företagen har arbetat på ett sätt som kan illustreras i resurspyramiden (se figur 6 ovan). Det som har varit av stor vikt i våra fall är möjligheten att utnyttja den kompetens som redan innan diversifiering av företaget fanns. För att få de nya företagen att växa har resurserna utvecklats. Samtidigt som resurserna utvecklas och specialiseras växer basresursen i form av kompetens och erfarenheter som företagarna kan använda sig av vid vidareutveckling. Resurspyramiderna ser olika ut inom olika företag. Detta kan bero på företagets ålder, mål och inriktning. Att arbeta med utveckling av resurser är något som vi anser vara av stor betydelse för att kunna vara en långvarig aktör på marknaden. Genom detta arbete kan företag skapa sig konkurrensfördelar och på så sätt ha en möjlighet att fortsätta arbeta med verksamheten.

Källor

Litteratur och publikationer

- Alsos, A.G., Ljunggren, E. & Pettersen, L.T., 2003. Farm-based entrepreneurs: what triggers the start-up of new business activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10:4:435-443.
- Alvarez, S., & Busenitz, L., 2001. The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, 27, 755-775.
- Alvesson, M., 2003. Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research, *Academy of Management Review*, 28, 1, 13-33.
- Alvesson, M., & Sköldböck, K., 1994. *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, (ISBN 91-44-38161-1) Studentlitteratur: Lund.
- Bergendahl, J., 2008. *Den entreprenöriella processen*, Doktorsavhandling, Lund: Företagsekonomiska institutionen.
- Brassington, F., & Pettit, S., 2007. *Essentials of marketing*, Pearson Education limited, Edingburgh (ISBN-13:978-0-273-70818-6).
- Bygrave, W. D., & Hofer, C.W., 1991. Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship theory and practice*, 16,2, 13-23.
- Davidsson, P., 2004, *Researching entrepreneurship*, New York: Springer.
- Davidsson, P., 2006, The Entrepreneurial Process, I Carter, S & Jones-Evans, D, *Enterprise and Small Business*, Harlow: Pearson Education.
- Davidsson, P. & Lindmark, L & Olofsson, C., 1994, *Dynamiken i svenskt näringsliv*, Lund. Studentlitteratur.
- Ejvegård, R., 1993. *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund.
- Ferguson, R., & Olofsson C. 2011. The development of new ventures in farm businesses. *Swedish university of agricultural science*.
- Gaddefors, J. 1996. *Reflexion och handling- entreprenörskap I ett kreativt perspektiv*. Sveriges Lantbruks Universitet (ISBN 91-576-5222-8)
- Gartner. W.B., 1989. Who is the entrepreneur? Is the wrong question. *American journal of small business*, 12:11-32.
- Greene, P.G., Brush, C.G., & Brown, T., 1997. Resources in small firms: An exploratory study, *Journal of Small Business Strategy*, 8, 2: 25-40
- Harrison, J. & Taylor, B., 1996. *Supergrowth Companies: Entrepreneurs in Action*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hellerstedt, K., & Wiklund, J. 2006. Entreprenörskap på Landsbygden en översikt av internationell forskning. *Jordbruksverket RA06:17*.(ISSN 1102-3007)

Hill, J., McGowan, P. & Drummond, P., 1999. The development and application of a qualitative approach to researching the marketing networks of small firm entrepreneur, *Qualitative Market Research: An international Journal*, vol. 2, No. 2, pp. 71-81.

Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Sirmon, D.G., 2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*. 29:6:963-989.

Johansson Lindfors, M-B., 1989. *Organisationernas ideologiska ansikten*. Umeå universitet, Studier i företagsekonomi. Doktorsavhandling serie B.30. Umeå.

Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, (ISBN 978-91-44-00185-2)

Labrianidis, L., 2004. Introduction. In L. *The future of europe's rural peripheries 1-30*. Hampshire, U.K. Ashgate Publishing Limited.

Landström, H., & Löwegren, M., 2009. *Entreprenörskap och företagsetablering*, Studentlitteratur, Lund (ISBN 978-91-44-02147-8).

Landström, H., 1999. *Entreprenörskapets rötter*, Lund, Studentlitteratur.

Lantbrukarnas riksförbund., 2010. *Nya vägar till matmarknaden*, LRF, Stockholm

Lindgren, S., 2002. Avgörande framgångsfaktorer i företagande på landsbygden. *SLU, Uppsala*, Solviges tryckeri, Skara. (ISBN 91-576-6262-2).

Lindström, G., & Olofsson, C., 2002. *Affärsänglar och teknikbaserade tillväxtföretag*, Kristianstads boktryckeri AB, (ISBN 91-7150-849-X).

McElwee, G., & Bosworth, G., 2010. Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches. *Journal of farm management*, 13: 12 819-813.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J., 1998, *Strategy Safari*, New York: The free press.

Regeringen., 2005. *Förutsättningar för småskalig livsmedelsproduktion- en uppföljning*. Riksdagstryckeriet, Stockholm (ISBN 91-85050-62-8).

Rolf, B., 1991. *Profession, tradition och tyst kunskap*. Lund: Bokförlaget Nya Doxa AB.

Sarasvathy, S., 2001. Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26,2 pp. 243-263

Schumpeter, J.A., 1934. *The theory of economic development (8 ed.)* Cambridge: Harvard university press.

Shane, S., 2003. *A general theory of entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar.

Shane, S., & Kataraman, S., 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of management review* 25:1:217-226

Smit, AB., 2004. Changing external conditions require high levels of entrepreneurship in agriculture, *Acta Horticulturae* 655, 167-173. (ISSN 0567-7572)..

Westholm, E. & Waldenström, C., 2008. *Kunskap om landsbygden- Dags för ny agenda!* Institutet för framtidsstudier, 2008:1.

Wheelock, J., Ljunggren, E., Magnussen, T., Baines, S., Pettersen, L.T., & Thompson, M., 1999. The struggle between security and insecurity in the small business household- a comparative study, paper presented at Womens worlds 1999- 7th International Interdisciplinary Congress on Women, Tromsö, 20-26 June.

Wiklund, J., 2006. Småföretagets entreprenöriella orientering, finansiella kapital och omgivning, *Ledning i småföretag*, Studentlitteratur Lund

Wretling Clarin, A., Hållbar konsumtion av jordbruksvaror vad får du som konsument när du köper närproducerat? *Jordbruksverket, RA 10:19*. (ISSN 1102-3007).

Internet

DN, Dagens nyheter. www.dn.se
Närodlat trend på tallriken 2012-04-17
<http://www.dn.se/ekonomi/narodlat-trend-pa-tallriken>

NE, Nationalencyklopedin. www.ne.se
Goodwill 2012-04-23
<http://www.ne.se/lang/goodwill/184170>

Personliga meddelanden

Eva Olsson
Ägare Österlenkryddor
Personligt möte den 11 april 2012

Gunnar Nilsson
Ägare, Gunnarshögs Gård
Personligt möte den 2 april 2012

Thomas Persson
Ägare, Tolånga 17
Personligt möte den 9 april 2012

Bilaga 1 Frågeformulär

Berätta lite om dig själv...

Familj

Ålder

Utbildning/tidigare arbete

Erfarenheter

Ser Du dig som en entreprenör?

Berätta lite om Företaget...

När startade Ni upp företaget?

Är det ett familjeföretag?

Hur går produktionen till?

Finns det olika ansvarsområden?

Hur många anställda- anställdas kompetens?

Berätta om Ert entreprenörskap...

Drivkrafter?

Avgöranden? (Speciella strategier)

Förutsättningar?

Inspirationskällor?

Hur utvecklar Ni ert företag?

Vilka är era konkurrenter?

Har Ni nått dit i vill?

Tar Ni hjälp av någon extern kunskap?

Vill Ni fortsätta växa eller bli stabilare där ni är idag?

Vilka faktorer motiverade er att starta, vilka var de starkaste?

Finns det någon faktor som bidragit mer till att ni lyckats etablera era företag?

Finns det någon egenskap ni saknar i er verksamhet idag?

Hur ser Ni på verksamheten i framtiden?

Vision?

Målsättning?

Möjligheter?

Hot?

Svagheter?

Styrkor?

Vill Ni vara anonyma i arbetet eller går det bra att vi skriver ut namn och företag?