



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Drivkrafter bakom diversifiering i lantbruksföretag

Motives for diversification in farm businesses

Elettra Larm
Caroline Ohlsson

Drivkrafter bakom diversifiering i lantbruksföretag

Motives for diversification in farm businesses

Elettra Larm och Caroline Ohlsson

Handledare: Helena Hansson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: A1E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0539

Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 748

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: *Diversifiering, Lantbruksföretag, Vertikal integrering, Drivkrafter.*



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord,

Vi vill ge ett stort tack till de lantbruksföretagare som deltagit i studien för trevligt bemötande. Tack vare er har vi kunnat få en djupare förståelse av bakomliggande drivkrafter för diversifiering i lantbruksföretag. Vi vill även tacka vår handledare Helena Hansson, forskarassistent vid Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet, för stort engagemang och hjälp under arbetets gång.

Elettra Larm och Caroline Ohlsson
Uppsala, Maj 2012

Abstract

One of the main goals in the Swedish rural development programmes is to encourage rural livelihood. One of the actions taken is to work for an increasing growth of entrepreneurship on the countryside. The Swedish rural development program gives support to diversification of farm businesses in purpose to develop new ventures and increase profitability.

Diversification is aimed to create and develop the market and the products and services of the business. Farm-based tourism is an example of new ventures for farm businesses (Hansson et al, 2009; McNally, 2011).

This study aims to examine and analyze the motives behind diversification of farm businesses through a qualitative approach. The study is based on personal interviews with seven farmers to create a deeper understanding for underlying motives to diversify a farm business. The study shows that there may be other significant forces around the decision to diversify its activities than previous research has identified. It is not according to this study to find a specific driver on why farmers choose to diversify their businesses. Each farmer have several different drivers, it was possible to discern the factors that have affected more than others. These are: profitability, ideology, education, value of products, quality, maximize use of existing resources, and risk diversification.

Sammanfattning

Ett av målen inom Landsbygdsprogrammet är att främja en levande landsbygd (www, jsv, 2012). En av åtgärderna är att arbeta för en ökad tillväxt av företagandet på landsbygden. Landsbygdsprogrammet ger stöd till diversifiering av lantbruksföretag i syfte att utveckla nya verksamhetsgrenar och öka lönsamheten. Diversifiering syftar till att skapa och utveckla marknaden och företagets produkter och tjänster. Att bedriva gårdsbutik är ett sätt att skapa ett ökat värde för sina egenproducerade produkter. Ett exempel på nyskapande verksamheter för lantbruksföretag är inriktningen mot turism (Hansson et al, 2009; McNally,2011).

Studien syftar till att undersöka och analysera drivkrafterna bakom beslutet att diversifiera ett lantbruksföretag genom en kvalitativ ansats. Studien baseras på personliga intervjuer med sju lantbruksföretagare för att utreda och skapa en djupare förståelse för bakomliggande drivkrafter för att diversifiera ett lantbruksföretag. Studien visar att det kan finnas andra betydande drivkrafter kring beslutet att diversifiera sin verksamhet än vad tidigare forskning har pekat på.

Det går inte enligt den här studien att hitta en specifik drivkraft kring varför lantbruksföretagare väljer att diversifiera sitt företag. Varje lantbruksföretagare har flera olika drivkrafter, det var möjligt att urskilja faktorer som har påverkat mer än andra. Dessa är; lönsamhet, ideologi, utbildning, mervärde på produkter, kvalitet, maximera utnyttjande av befintliga resurser samt riskspridning.

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	1
1.1	PROBLEMBAKGRUND OCH SYFTE	2
1.2	DEFINITIONER	2
1.2.1	<i>Diversifiering</i>	2
1.2.2	<i>Vertikal- och horisontell integration.....</i>	3
2	TEORETISKT PERSPEKTIV	5
2.1	FÖRETAGETS MILJÖ	5
2.2	ANSOFF MATRISEN	6
2.3	SWOT	7
2.4	PUSH- OCH PULLFAKTORER	8
3	METOD	9
3.1	VAD ÄR EN INTERVJU?	9
3.2	OLIKA FORMER AV INTERVJU	9
3.3	STRUKTUR OCH FÖRARBETE TILL INTERVJUN.....	10
3.4	ANTAL INTERVJUER	10
3.5	GENOMFÖRANDE	11
3.6	VÅRA VAL.....	11
3.7	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
3.7.1	<i>Kommentarer om urvalsgruppen</i>	12
4	EMPIRI.....	13
4.1	GÅRD 1	13
4.1.1	<i>Produkter</i>	13
4.1.2	<i>Verksamheten.....</i>	14
4.1.3	<i>Drivkrafter till diversifiering.....</i>	15
4.1.4	<i>Framtiden.....</i>	16
4.2	GÅRD 2	16
4.2.1	<i>Produkter och tjänster.....</i>	16
4.2.2	<i>Verksamheten.....</i>	17
4.2.3	<i>Drivkrafter till diversifiering.....</i>	17
4.2.4	<i>Framtiden.....</i>	18
4.3	GÅRD 3	19
4.3.1	<i>Produkter och tjänster.....</i>	19
4.3.2	<i>Verksamheten.....</i>	19
4.3.3	<i>Drivkrafter till diversifiering.....</i>	19
4.3.4	<i>Framtiden.....</i>	20
4.4	GÅRD 4	21
4.4.1	<i>Produkter och tjänster.....</i>	21
4.4.2	<i>Verksamheten.....</i>	21
4.4.3	<i>Drivkrafter till diversifiering.....</i>	21
4.4.4	<i>Framtiden.....</i>	22
4.5	GÅRD 5	22
4.5.1	<i>Produkter och tjänster.....</i>	22
4.5.2	<i>Verksamheten.....</i>	23
4.5.3	<i>Drivkrafter kring beslutet att diversifiera företaget.....</i>	23
4.5.4	<i>Framtiden.....</i>	24
4.6	GÅRD 6	24
4.6.1	<i>Produkter och tjänster.....</i>	24
4.6.2	<i>Verksamheten.....</i>	24
4.6.3	<i>Drivkrafter till diversifiering.....</i>	25
4.6.4	<i>Framtiden.....</i>	25
4.7	GÅRD 7	26
4.7.1	<i>Produkter och tjänster.....</i>	26
4.7.2	<i>Verksamheten.....</i>	26
4.7.3	<i>Drivkrafter till diversifiering.....</i>	26

4.7.4 Framtiden.....	27
5 DRIVKRAFTER FÖR SAMTLIGA GÅRDAR	28
5.1 SAMMANFATTANDE TABELL	30
5.2 VARFÖR INTE LÅGPRISSTRATEGI?	31
6 ANALYS OCH DISKUSSION.....	32
6.1 HORISONTELL OCH VERTIKAL INTEGRERING	32
6.2 FÖRETAGETS MILJÖ	33
6.3 ANSOFF-MATRIS	35
6.4 SWOT	36
6.5 PUSH- OCH PULLFAKTORER	37
7 SLUTSATSER.....	38
BIBLIOGRAFI	39
<i>Literatur och publikationer.....</i>	<i>39</i>
<i>Internet</i>	<i>40</i>
<i>Personliga meddelanden</i>	<i>41</i>
BILAGA 1.....	42

1 Introduktion

Ett av målen inom Landsbygdsprogrammet är att främja en levande landsbygd (www, jsv, 2012). En av åtgärderna är att arbeta för en ökad tillväxt av företagandet på landsbygden. Landsbygdsprogrammet ger stöd till diversifiering av lantbruksföretag, i syfte att utveckla nya verksamhetsgrenar och öka lönsamheten. Diversifiering syftar till att skapa och utveckla marknaden och företagets produkter och tjänster. Att bedriva gårdsbutik är ett sätt att skapa ett ökat värde för sina egenproducerade produkter. Ett exempel på nyskapande verksamheter för lantbruksföretag är inriktningen mot turism (Hansson et al, 2010; McNally, 2011).

Det finns olika anledningar och drivkrafter bakom ett beslut att diversifiera sitt lantbruksföretag. Att diversifiera sitt företag kan vara ett sätt att reducera företagets risker (Mishra et al, 2004). För ett företag inom lantbrukssektorn kan en riskstrategi vara fördelaktigt eftersom priserna på producerade varor varierar och kvantiteten av produktionen är beroende av väder och vind. Enligt Mishra et al (2004) är strategin att utveckla flera verksamhetsgrenar ett sätt att förbättra inkomstspredningen under året, vilket skapar ett jämnare flöde av intäkter.

En studie som gjorts av Hansson et al (2010) visar att faktorer som storlek och typ av produktion påverkar strategivalet att specialisera eller diversifiera lantbruksföretaget. En av anledningarna till att diversifiera företaget kan vara att utnyttja redan befintliga resurser som finns inom företaget (Hansson, 2007; Mishra et al, 2004). Lantbruk inriktade på spannmålsproduktion och animalieproduktion har en högre benägenhet att diversifiera sig mot aktiviteter utanför lantbruket, vilket antas bero på att de har ledig arbetskraft under vissa delar av året (Hansson et al, 2010). Hansson et al:s (2010) studie visade även på att de företag som upplever en god ekonomi är mer specialiserade och investerar i verksamheten i högre grad än de som upplever en sämre ekonomi. De som upplever en sämre ekonomi letar istället nya möjligheter för sitt företag och diversifierar inom aktiviteter utanför det konventionella lantbruket.

Lantbrukets geografiska läge påverkar om och hur företaget väljer att diversifiera sig. Jordbruksmarkens kvalitet och avkastningsnivåer har påverkan på lantbruksrelaterad diversifiering. Mishra et al (2004) menar att bra jordbruksmark ger lantbrukaren större möjligheter i valet av grödor. Lantbruk med sämre jordbruksmark har färre grödor att välja bland, de är tvingade att välja grödor anpassade efter markens förutsättningar och dessa lantbruk har en högre benägenhet att bedriva till exempel djurhållning.

Barberi och Mahoney (2009) ser diversifiering som en strategi som medverkar till att anpassa lantbruksföretagen till rådande omständigheter i lantbrukssektorn, eftersom den främjar flexibilitet. Drivkrafter till att lantbrukare valde att diversifiera sitt företag var önskan till en ökad inkomst, att kunna fortsätta sitt arbete som lantbrukare, förbättrad livskvalitet och att ekonomiskt maximera de existerande resurserna i företaget. Drivkrafterna är associerade med mål som relaterar till risker och osäkerheter kring lantbruk, då speciellt prisfluktuationer.

En studie med syfte att undersöka och beskriva utvecklingen av nya verksamhetsgrenar i lantbruksföretag har gjorts av Ferguson och Olofsson (2011) Studien baserades på personliga intervjuer, utförda av författarnas assistenter. Studien visade att samtliga lantbrukare som deltog i studien valde att skapa eller utveckla nya verksamhetsgrenar på grund av missnöje med dålig lönsamhet i lantbruksföretaget. De två främsta alternativen till att skapa en ny verksamhet var att antingen, utnyttja befintliga resurser i företaget eller att företagaren såg en möjlighet på nya marknader. De bakomliggande drivkrafter av utveckling av nya

verksamheter i lantbruksföretaget som framkom i studien var, lantbruksföretagets överlevnad på sikt, utnyttja befintliga resurser, pluriaktiva mål¹ och portfolio². McElwee (2006) har studerat lantbruksföretags strategier och har sett att lantbruksföretagare oftast är tvingade (pushed) ut på marknaden. Precis som Ferguson och Olofson (2011) fick fram i sin studie där samtliga var tvingade ut på marknaden (pushed).

1.1 Problembakgrund och syfte

Uppsatsen avser att genomföra personliga intervjuer med lantbrukare för att utreda och skapa en djupare förståelse kring besluten och drivkrafterna för att diversifiera lantbruksföretag. Tidigare forskning har använt sig av registerdata och enkäter, information som inte tar hänsyn till företagarens personliga mål och värderingar. Med personliga mål och värderingar menas de som bygger på en individs upplevelser och bakomliggande livshändelser som lett företagaren dit den är idag. Att använda personliga intervjuer ger möjligheten att få fram nya aspekter kring drivkrafter och motivation för att diversifiera sitt företag. En personlig intervju ger utrymme för en djupare kommunikation genom att även kunna tyda minspel och kroppsspråk (Lantz, 1993). En intervju har förmågan att ”komma åt” människan och dennes egenskaper, att lyfta fram bakomliggande händelser som påverkar valet att diversifiera företaget. Syftet med denna uppsats är därmed:

- *Att studera och analysera drivkrafterna kring beslutet att diversifiera ett företag genom en kvalitativ ansats.*

1.2 Definitioner

I kapitlet nedan redogörs olika definitioner av diversifiering samt vertikal- och horisontell integration. Kapitlet avslutas med att sammanfatta vilken definition som används i uppsatsen.

1.2.1 Diversifiering

Tidigare företagsekonomisk forskning har definierat diversifiering som en strategi för riskhantering, men trots att det länge diskuterats inom litteraturen har forskare ännu inte enats om en enhetlig definition (Hansson et al., 2010). Diversifiering är ett strategiskt val som innebär att företaget har en spridning av flera aktiviteter och/eller riktar sig till flera marknader (Johnson et al., 2010), det kan också beskrivas som en utveckling av flera produktionsgrenar inom ett företags enhet (Hansson et al., 2010). Diversifiering är en värdeskapande strategi och kan i viss litteratur beskrivas som synergisk, vilket innebär att ett företag kan få fördelar där aktiviteter eller tillgångar kompletterar varandra så att deras kombinerade effekt är större än summan av de två delarna (Brassington & Pettit, 2007). I företagsekonomiska litteraturen beskrivs två typer av diversifiering. Den första typen är *relaterad diversifiering* som innebär att produkter eller tjänster är i relation till företaget. Den andra typen är *konglomerat diversifiering* och betyder diversifiering utan relation till den redan existerande verksamheten.

Agrar företagsekonomisk forskning definierar diversifiering som utvecklingen av ett flertal produktionsgrenar inom lantbrukenheten. (Hansson et al, 2010) Genom att diversifiera ett företag kan befintliga resurser utnyttjas maximalt på nya sätt, vilket resulterar i flera

¹ Skapa nya verksamhetsgrenar för att kunna fortsätta med kärnverksamheten i lantbruksföretaget.

² Stark entreprenöriell drivkraft där utmaning och nöjdhet i att utveckla en idé till hållbar verksamhet leder till handling.

distinkta produkter. Diversifiering skiljs från pluriaktivitet, som snarare refererar till lantbrukarens egna aktiviteter som vanligtvis är små och invävda i lantbruket (Alsos et al, 2003). Det är också viktigt att skilja diversifiering från portfölj-entreprenörskap som innebär att en entreprenör driver ett flertal separata företag. Ytterligare ett strategival är en så kallad lågprisstrategi som innebär att företaget strävar efter att hålla ett lägre pris på sina produkter eller tjänster än vad konkurrenterna gör. Strategin kräver dock stora marknadsandelar och stora produktionsvolym, vilket gör det svårare för nya företag att tillämpa. Strategin kan emellertid vara framgångsrik om det nyetablerade företaget kan effektivisera produktionen och reducera tillverkningskostnaderna. Om företagets fasta kostnader per producerad enhet blir lägre ju fler enheter det producerar, blir det mer lönsamt att tillverka en större volym och företaget får en så kallad stordriftsfördel (Landström & Löwegren, 2009).

I den agrara företagsekonomiska litteraturen diskuteras om definitionen av olika former av lantbruksföretags aktiviteter som inte är livsmedelsproducerande. (McNally, 2001) Den senare forskningen inom området menar att diversifiering är då ett företag har inkomstbringande aktiviteter utanför det traditionella lantbruket, exempel på dessa aktiviteter är turism och maskinentreprenad (Barbieri & Mahoney, 2009).

För lantbruksföretag har Barbieri och Mahoney (2009) identifierat olika typer av diversifiering, vilka är:

- Icke-traditionella grödor
- Djurhållning
- Turism och rekreation
- Leasing eller uthyrning av resurser
- Maskinentreprenad
- Värdeskapande bearbetning
- Bevarande, utbildning och konsulttjänster.

Enligt Ilbery et al (1997) är det mer troligt att vissa typer av lantbruk väljer att diversifiera sig. Det är främst företag med säsongsbetonad produktion som till exempel spannmålsproducenter, medan de lantbruk som är mindre troliga att diversifiera är företag med djurhållning till exempel smågrisproducenter. Enligt Ilbery (1991) och McInerny & Turner (1991) är det troligare att större lantbruk väljer att diversifiera företaget. De menar att de lantbruken tack vare sin storlek har mer kapital att använda sig av och att de kan använda mark och kapitalresurser på andra sätt än till traditionell lantbruksproduktion för att generera mer inkomst än vad resurserna inbringar i nuvarande användning (McNally, 2001).

1.2.2 Vertikal- och horisontell integration

I traditionell företagsekonomisk litteratur förklaras vertikal och horisontell integration som strategier (Johnson et al., 2010). Med *vertikal integration* menas att företaget inträder i delar av produktionskedjan där det är sin egen leverantör eller kund, det vill säga att företaget verkar på fler än en nivå i värdekedjan. *Vertikal integration* kan gå åt två håll, både bakåt som leverantör och framåt som kund i värdekedjan. Att ta bort delar ur produktionen och istället köpa in tjänster eller produkter kallas i företagsekonomisk litteratur för outsourcing (Coughlan et al, 2006). Vertikal integrering är ofta den form av integrering som föredras eftersom den upplevs fånga mer av vinsten i en värdekedja. Samtidigt kan *vertikal integration* innebära risker, för det första dyra investeringar i aktiviteter som är mindre lönsamma än

kärnverksamheten och därför kan minska den totala återbetalningen av investeringen (Johnson et al, 2011). För det andra så finns en risk att de olika aktiviteterna i värdekedjan kan kräva olika strategier.

Horisontell integration beskrivs i företagsekonomisk litteratur som att ett företag är verksam inom, mer eller mindre, olika värdekedjor (Johnsson et al., 2010). *Horisontell integration* är det som i traditionell företagsekonomisk litteratur ofta kallas för diversifiering. Gårdsbutiker där producenten säljer sina egna produkter är enligt traditionell företagsekonomisk litteratur ett exempel på *vertikal integration*. Dock anser forskare i diskussioner om lantbrukssektorn att vertikal integration som att driva gårdsbutik är ett exempel på diversifiering (Hansson et al, 2010; McNally, 2001).

I uppsatsen används den definition som diskuterats inom agrar företagsekonomisk litteratur eftersom uppsatsen syftar till att fördjupa sig i lantbrukarens drivkrafter till diversifiering. Det innebär att diversifiering kan vara vertikal integration, till exempel ett företag med köttproduktion och slakteri, och horisontell integration till exempel ett företag med spannmålsproduktion och snickeri. Diversifieringen kan innebära aktiviteter både inom och utanför lantbruket. Exempel på aktiviteter inom lantbruket är spannmålsproduktion, köttlådor och olika djurslag, medan exempel på aktiviteter utanför lantbruket är maskinentreprenad och snickeri.

2 Teoretiskt perspektiv

I kapitlet ges teorin som är grunden för senare diskussion och analys av det empiriska material som samlats genom intervjuer. Teorikapitlet beskriver stegvis modeller som är verktyg för att identifiera drivande faktorer till diversifiering för en företagare. Initialt ges en beskrivning av en modell som visar faktorer vilka på en makronivå påverkar en organisation, både externt och internt (2.1). Sedan för att kunna fördjupa sig i företagarens drivkrafter presenteras två modeller, ansoff- matrisen (2.2), en modell som beskriver olika strategiska val som ett företag kan göra och SWOT (2.3), en modell som redogör för ett företags styrkor och svagheter samt möjligheter och hot. Kapitlet avslutas med presentera teorin Push and Pull (2.4) som vidare skildrar faktorer som kan uppfattas som drivkrafter i en individs beslut att bli företagare.

2.1 Företagets miljö

En organisation omges av en miljö som skapar möjligheter och utgör hot (Johnson et al., 2010), se *figur 1*. Det är viktigt för en företagare att noggrant analysera den miljö deras organisation befinner sig i för att kunna förutse eller influera förändringar i den. Förändringar i miljön leder till att företag måste anpassa och utveckla sin strategi efter rådande omständigheter. Att ständigt arbeta för att utveckla företaget är en förutsättning för att behålla sin position på marknaden.

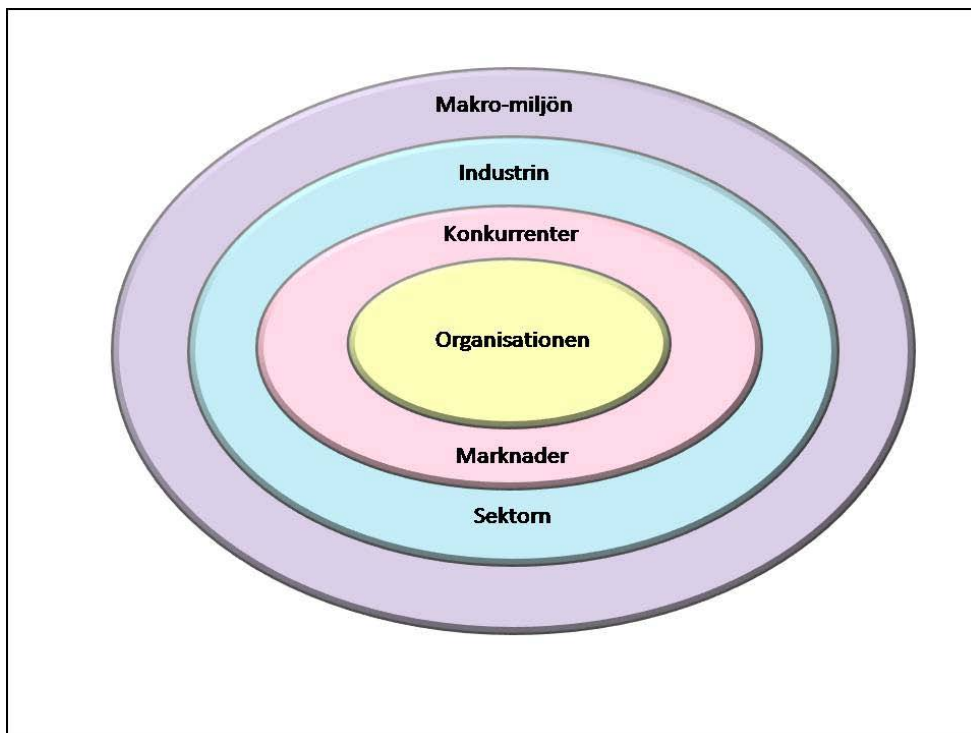


Fig1. Lager av företagets miljö (Johnson et al, 2011, s. 173).

Modellen visar miljön som omger en organisation i olika lager. *Makromiljön* är lagret längst ut, i detta lager finns faktorer som influerar de flesta organisationer. I makromiljön analyseras faktorer som politik, ekonomi, samhälle, teknologi, miljö/ekologi och lagar. Politiska faktorer som kan påverka lantbruksföretaget kan till exempel vara krig. Ekonomiska faktorer som kan driva företagaren till förändring är låg- eller högkonjunkturer (Mishra, 2002). Även samhället påverkar organisationen bland annat kan det vara den nya generationens engagemang för miljöarbete, den så kallade gröna vågen (Ottman, 2011). Andra faktorer som påverkar är ny

teknologi som kan underlätta eller vara nödvändig för produktionen (Johnson et al, 2010). Miljön inverkar på ett lantbruksföretag kraftigt eftersom väderförhållanden, skadedjur och andra växtsjukdomar är svåra om inte omöjliga att styra över. Gällande lagar och lagförändringar kan ha stor påverkan på lantbruksföretag, i vissa fall kan lagförändringar kräva radikala förändringar av verksamheten (Mishra, 2002). Genom att analysera information i makromiljön kan nyckelfaktorer som driver förändringar identifieras. Nyckelfaktorerna i sin tur kan användas för att bygga scenarion av alternativa möjliga framtider och därmed utveckla strategier för framtiden (Johnson et al, 2011).

Nästa lager i miljön som omger en organisation är *industri eller sektor*. (Johnson et al, 2011) Denna miljö utgörs av företag som producerar likadana produkter eller tjänster. Genom att analysera detta lager ökar förståelsen för hur sektorn är uppbyggd samt hur stark attraktionskraften hos denna sektor är samt potentiella hot som kan uppkomma.

Det lager som närmst omger en organisation är *konkurrenter och marknader*. (Johnson et al, 2011) I detta lager kan en organisations konkurrenter identifieras. Ett företag måste ständigt arbeta med att identifiera sina konkurrenter idag men även analysera vilka som är potentiella konkurrenter för framtiden. Detta lager analyserar även marknader, det vill säga konsumenternas olika förväntningar och behov. Att veta vad marknaden efterfrågar är viktig information för att ett företag ska anpassa sig och erbjuda ett korrekt utbud.

2.2 Ansoff matrisen

Ansoff matrisen beskriver olika strategier som ett företag kan använda sig av, se *figur 2* (Johnsson et al, 2011). Matrisen består av fyra områden, marknads penetration, nya produkter och tjänster, marknads utveckling samt konglomerat diversifiering. Enligt Ansoff startar ett företag ofta i rutan *marknads penetration* och har därefter möjligheten att antingen fortsätta att penetrera den befintliga marknaden med sina produkter och tjänster. Det andra alternativet är att diversifiera företaget genom att antingen finna *nya produkter och tjänster* att lansera på den för företaget redan existerande marknaden, eller så kan företaget använda sig av tredje strategin att *utveckla en ny marknad* och därmed hitta nya kunder till sina befintliga produkter och tjänster. *Konglomerat diversifiering* innebär att företaget går in på en ny marknad med en ny produkt.

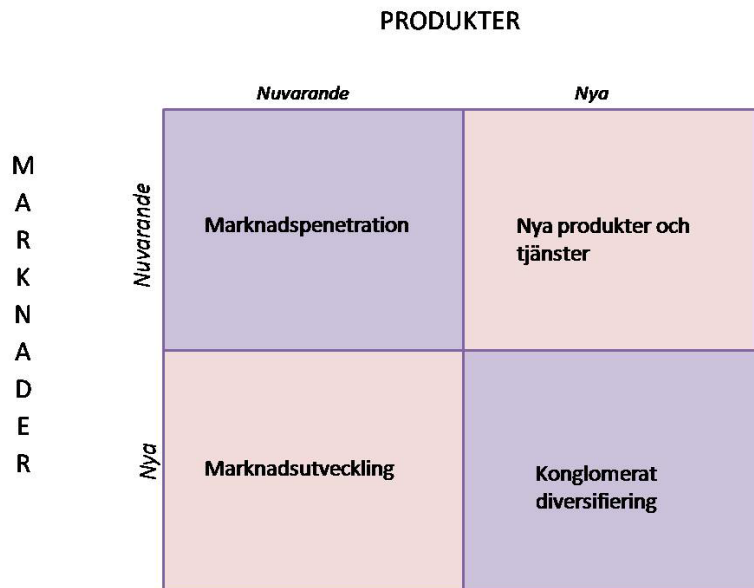


Fig2. Ansoffmatrisen, (ANSOFF, 1973), egen bearbetning.

Inom lantbrukssektorn använder sig företagen av diversifieringsstrategier, att vidareförädla sina egna produkter, till exempel genom att starta gårdsmejeri. Genom att starta eget gårdsmejeri, finner företaget en ny marknad för sina nya produkter. Försäljningen sker direkt till slutkonsument istället för att endast sälja till ett större mejeri. Att starta ett gårdsmejeri kan därmed ses som strategin konglomerat diversifiering

2.3 SWOT

Swot är en modell som kartlägger ett företags inre faktorer som styrkor och svagheter, samt hot och möjligheter från miljön som företaget agerar inom, se figur 3 (Brassington, 2007, 436). Modellen används för att kartlägga, sortera och klassificera information som finns inom organisationen och i miljön kring företaget. SWOT är en modell som strukturerar upp och ger en grund att stå på för fortsatt analys av företaget i och med arbetet att utveckla en för företaget passande strategi. Styrkor och svagheter hittas internt inom företaget medan möjligheter och hot i huvudsak bestäms av externa faktorer.

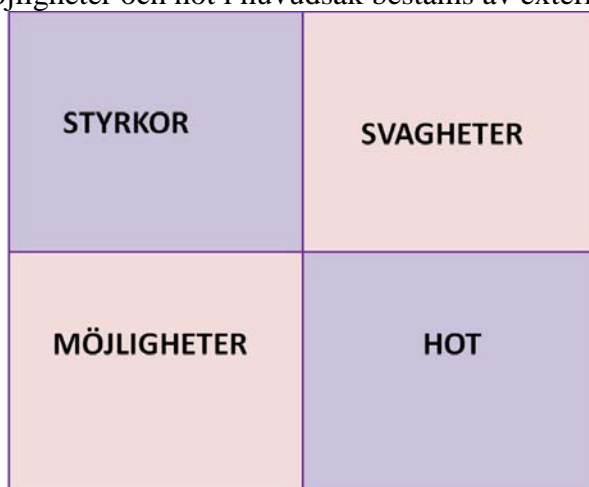


Fig3, SWOT-analys (Brassington, F & Pettitt, S, 2007), egen bearbetning.

Listan över faktorer kan bli lång, det gäller att prioritera de som verkligen påverkar och har betydelse.

2.4 Push- och Pullfaktorer

Push och pull är en teori som beskriver motivationsfaktorer kring entreprenörskap. Mycket forskning har studerat motivationsfaktorn att vara egenföretagare som en stark drivkraft till att bli företagare (Sega et al, 2005). Pullfaktorerna syftar till att det är entreprenören som attraheras till att bli företagare genom sitt sökande att uppnå självständighet/oberoende, självuppfyllelse, rikedom, och andra åtråvärda resultat. Push-faktorerna syftar däremot till att det är negativa externa faktorer som påverkat valet att bli företagare. Negativa externa faktorer som påverkat som missnöje med sitt nuvarande arbete, arbetslöshet, otillräcklig lön, oflexibel arbetstid.

Pull -faktorer är generellt mer förekommande än push faktorer. En av orsakerna anses vara att de företagare som ser en möjlighet i att bedriva ett företag är mer framgångsrika i sitt företagande än de företagare som drivs av push-faktorer (Kirkwood, 2009). Kirkwoods (2009) studie visade att push-faktorer var något mer förekommande som orsak till att bli företagare.

Kirkwood (2009) kom fram till ett antal Push- och Pullfaktorer som påverkar valet att bli företagare i sin studie:

Pull-faktorer

Självständighet/oberoende
Pengar
Utmaning/achivement
Såg möjligheter
Livsstil

Push-faktorer

Missnöje med arbete
Changing world of work
Hjälp av arbetsgivare
Barn

Vad gäller pull-faktorer var oberoende och pengar de vanligaste de mest förekommande orsakerna enligt Kirkwood (2009). Att kunna styra sina arbetsuppgifter och arbetstid samt viljan att vara sin egen chef var hos både män och kvinnor en stark drivkraft. Den mest förekommande push-faktorn var, missnöje med sitt arbete på grund av olika anledningar. Förändringar i arbetsmarknaden, det vill säga ökad arbetslöshet var den näst mest förekommande orsaken till att vilja starta ett eget företag. En annan pushfaktor att få hjälp av sin arbetsgivare i form av till exempel minskad arbetstid samt tillgång till kunder under uppstarten av det nya företaget. Barn är en motivationsfaktor genom att företagaren motiveras av att kunna försörja sin familj samt kunna styra över arbetstiderna och därmed kunna umgås mer med sina barn.

3 Metod

Primärdata samlades in genom intervjuer med lantbruksföretagare. Anledningen till att intervjuer var lämpliga i denna studie beror främst på behovet av fördjupande frågor och svar. Syftet är inte att generalisera utan att kartlägga och öka förståelsen kring vad som påverkar en lantbrukares val att diversifiera sin verksamhet. En intervju är lämplig när syftet är att få en persons egna åsikter och tankar kring en upplevelse. *”Att ställa frågor är ofta det lättaste sättet att få information om hur en person uppfattar eller känner inför en företeelse vi intresserar oss för”* (Lantz, 1993, s.11). Intervjuerna utfördes genom ett personligt möte med ett antal lantbrukare aktiva i Uppland. Efter att intervjuerna sammanställts skickades sammanfattningen intervjuerna till respektive lantbrukare för att säkerställa att samtliga svar har uppfattats på ett korrekt sätt.

3.1 Vad är en intervju?

Intervjun kan beskrivas som ett samspel mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad. Den som intervjuar ställer frågor och respondenten svarar utifrån sin syn. Intervjun är frivillig och det är informationen som framkommer i intervjun som är grunden för vidare analys. Störst fokus ligger i vad den som intervjuas uttrycker verbalt men även minspel och kroppsspråk kan förstärka kommunikationen (Lantz, 1993). Det är viktigt att fokusera på att materialet som framkommer av intervjun har tillförlitlighet och det måste vara möjligt att kritiskt kunna granska resultaten. En professionellt genomförd intervju måste därmed uppfylla vissa krav. Kravet på reliabilitet, validitet och att utomstående ska kunna granska resultaten.

Validitet och reliabilitet syftar till att beskriva värdet av intervjun och att resultaten som framkommer ska vara användbara. Vad som är användbart beror på situationen och syftet som intervjun har. För att informationen ska vara användbart till sitt syfte är det att yttersta vikt att relevanta frågor ställs, det är även viktigt att intervjuaren får den som blir intervjuad att känna sig bekväm i situationen och får möjlighet att komma till sin rätt. (Lantz, 1993). Det ska även vara möjligt för andra att kritiskt kunna granska resultaten.

3.2 Olika former av intervju

Det finns olika former av intervjuer. Från den helt styrda intervjun som liknar en enkätundersökning, intervjuaren har ett frågeformulär som denne följer och den som blir intervjuad har ett antal svarsalternativ att välja mellan, till den helt öppna där intervjuaren ställer en fråga och respondenten får svara fritt kring ämnet/frågan (Lantz, 1993). Lantz beskriver ytterligare två intervjuer, den riktat öppna och den halvstrukturerade. En mer strukturerad intervju förenklar jämförelser och slutsatser.

Valet av intervjuform beror delvis på mängden individer som ska delta i undersökningen. Att göra öppna intervjuer är mer kostsamt och tidskrävande, så en undersökning med ett stort antal deltagare kan enkätundersökning lämpa sig bäst. Är undersökningsgruppen relativt stor kan en strukturerad intervju vara lämplig. En öppen intervju är kostsam och mer tidskrävande både vad gäller själva intervjun samt databearbetningen, vilket innebär att denna intervjuform endast är lämplig på en mindre undersökningsgrupp (Lantz, 1993). För att kunna generalisera måste stickprovet vara tillräckligt stort samt representativt för en större population (Lantz, 1993).

3.3 Struktur och förarbete till intervjun

Det är viktigt att göra en noggrann struktur och att undersökningen en tydlig koppling mellan syfte, frågeställningar, teoretiska utgångspunkter och metod. Att påbörja intervjuerna och därmed datainsamling utan att grunden till arbetet är klar kan leda till att viktiga frågor inte tas upp. Det är svårt om inte omöjligt att reparera detta i efterhand eftersom det inte är rimligt att göra om intervjuerna. Grundligt förarbete och eftertanke innan intervjuerna genomförs är alltså en viktig del i arbetet (Lantz,1993). När det kommer till själva intervjun så blir resultatet och kvalitén på kunskapen av intervjun bättre med bra förberedelser. Alltså ju bättre förberedelser, desto bättre resultat (Kvale,2009). För att få en god struktur och säkerhetsställa att alla frågor blir besvarade kan en intervjuguide eller intervjuplan upprättas (Lantz, 1993; Widerberg, 2008). En intervjuplan är enligt Lantz (1993) ett bra hjälpmedel, frågorna är grupperade i en passande ordningsföljd. När den som intervjuar är väl förberedd och införstådd i syftet med intervjun, minskar behovet att strikt följa intervjuguiden (Lantz, 1993)

Intervjufrågorna ska vara tydliga och korta. Kvale (2009) beskriver olika typer av intervjufrågor, vilka presenteras i punktlistan nedan.

- Uppföljningsfrågor
- Sonderande frågor
- Specificerade frågor
- Direkta frågor
- Indirekta frågor
- Strukturerade frågor
- Tystnad
- Tolkande frågor

Förutom att ställa intervjufrågor är det viktigt att kunna ställa andrafrågor i intervjun, vilka kräver att den som intervjuar lyssnar aktivt och har förståelse för ämnet. Vilka svar som passar att bygga vidare på och uppmuntra den som intervjuas att utveckla mer, kräver att intervjuaren besitter kunskap om ämnet, känsla för den sociala relationen och förståelse om vilka frågor som behöver ett mer utvecklat svar. En van intervjuare behöver inte följa sin intervjuguide till punkt och pricka utan har förmågan att styra intervjun genom att bygga på de svar som ges under intervjun (Kvale, 2009).

3.4 Antal intervjuer

Hur stort antal intervjuer som är lämpliga att genomföras kan ges svaret ”*intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du behöver veta*” Kvale, 2009, s. 129). I frågan om antalet intervjuer som är passande för undersökningen diskuterar Kvale (2009) om mättnadspunkt, med det menas att liknade svar börjar upprepa sig i intervjuerna. När intervjuerna har nått en så kallad mättnadspunkt tillför inte fler intervjuer någon ny information. Antalet intervjuer kan skifta beroende på den tid och resurser som finns tillgängliga för undersökningen. Det är inte alltid bäst med ett stort antal intervjuer utan det kan vara bättre att grundligt förbereda intervjuerna och analyserna (Kvale, 2009).

3.5 Genomförande

Att tänka på vid intervjuens genomförande är att försöka skapa en stämning där den som intervjuas känner sig trygg och uppmuntras till att besvara frågorna. I starten av intervjun är det bra att börja med en inledande orientering, där syftet med intervjun förklaras. När intervjun är klar kan en uppföljning vara passande, där den intervjuade blir tillfrågad om denne har något mer att tillägga. Det kan även vara bra att avrunda med att ta upp viktiga hållpunkter i intervjun (Kvale, 2009).

3.6 Våra val

I den här studien används en mer öppen intervjuform med ett mindre antal intervjupersoner. Att intervjuerna genomfördes med personligt möte och en öppen intervju passade syftet till undersökningen bäst, eftersom syftet är att få intervjupersonernas egna upplevelser och tankar kring sina beslut i att diversifiera sitt lantbruksföretag. Valet av intervjuform medförde att det begränsade antalet deltagare eftersom varje intervju ger unika svar, vilket innebär att sammanställningen av intervjuerna samt att analysera resultaten blir mer resurskrävande. Urvalsgruppen är inte tillräckligt stort för att det ska vara möjligt att generalisera resultatet, att generalisera är inte undersökningens syfte.

3.7 Tillvägagångssätt

Vi tog kontakt med lantbruksföretagare via telefon och presenterade projektet. Vidare frågade vi sedan om lantbrukaren skulle kunna tänka sig att bidra till vårt examensarbete genom att delta i en intervju. Vid positivt gensvar bokades en tid in för intervju, sammanlagt sju intervjuer genomfördes. Samtliga intervjuer genomfördes på lantbrukarens gård med fika. Vi hade gjort en intervjuguide med frågor som vi använde som stöd för att vara säkra på att vi inte glömde bort viktiga frågor, *se bilaga 1*. Vi ställde också ett stort antal andrafrågor som inte togs upp i intervjuguiden.

Vi använde oss av olika former av intervjufrågor (Kvale, 2009). Inledande frågor, något som kan ge spontana och rika beskrivningar av något som intervjupersonen upplever som de viktigaste aspekterna av en händelse. Uppföljningsfrågor användes för att ge ett mer vidare innehåll kring svaren som intervjupersonen gav. Det behöver inte vara en ren fråga utan kunde även vara en uppmuntrande nick eller en liten paus som leder till att intervjupersonen utvecklar sitt svar. Sonderande frågor användes, ett exempel är ”Kan du säga något mer om det?”, intervjuaren söker svar men utan att leda intervjupersonen. Direkta frågor användes i slutet precis som Kvale (2009) rekommenderar, för att minska risken att styra intervjun, intervjupersonen får själv chansen att ge sin spontana beskrivning. Strukturerade frågor, intervjun har ett syfte och den som intervjuar måste styra intervjun till att fortsätta kretsa kring ämnet. Tystnad, att ge den som blir intervjuad utrymme och lite paus att tänka och fundera. Att det blir tyst en stund är inget negativt, utan ger intervjupersonen tid att finna nya svar. För att vara säkra på att vi uppfattat svaret rätt användes ibland tolkande frågor, ”du menar alltså att det är så här”?

Vi organiserade intervjuerna genom att en av oss förde intervjun och den andra antecknade samt flikade in om något saknades. Vi inledde intervjuerna med att berätta om vad undersökningen hade för syfte, vad samt var vi studerar. Vi använde oss inte av en helt öppen intervju eftersom vi hade ett antal frågor som vi sökte svar till och var därför tvungna att styra

intervjun så att dessa frågor blev besvarade. Efter intervjun frågade vi om lantbrukaren hade något mer att tillägga. Vi förtydligade några viktiga hållpunkter i intervjun, då speciellt de frågor som främst berörde svaren kring beslutet att diversifiera sin verksamhet. Vi informerade att vi har för avsikt att skicka sammanställningen av intervjun till den intervjuade, för att försäkra oss om att vi uppfattat svaren rätt. Vidare bestämdes även att lantbrukarna ska delges den färdiga versionen av arbetet.

3.7.1 Kommentarer om urvalsgruppen

De företagare vi har intervjuat är framåtsträvande och vi har blivit tipsade från andra lantbrukare om lämpliga företag till studien. Vi har även sökt via medier som internet där de förmedlat sig genom hemsidor. Vi kontaktade LRF för att få tillgång till deras medlemsregister men detta var ej möjligt med tanke på Personuppgiftslagen. Det som är värt att beakta är att det finns en sannolikhet att de företag som är framgångsrika är mer benägna att dela med sig av sitt företag. Eftersom vi gjort intervjuer genom personliga möten, har de lantbrukare vi intervjuat varit geografiskt begränsade till Uppland.

4 Empiri

I detta kapitel ges en presentation av sju lantbruksföretag baserat på personliga intervjuer. Varje gård presenteras individuellt och kapitlet börjar med en kort presentation, följt av en beskrivning av företagets produkter, verksamheten, drivkrafter bakom diversifiering samt framtid.

4.1 Gård 1

Företaget bildades 1987 av två bröder som huvudsakligen bedriver sin verksamhet på gården som brukats av familjen i fem generationer. Från början arrenderades gården men år 1990 köptes den loss av de två företagarna. Företagets huvudsakliga produktion är jordbruk, byggnadsverksamhet och maskinentreprenad. Idag finns fyra anställda i företaget. Vanligtvis sker uppdelningen i att två personer arbetar i byggnadsverksamheten som främst består av snickeri samt två personer i lantbruket med en avelsbesättning Herefordkor för egen rekrytering och försäljning. Vid särskilda tillfällen som till exempel vid skörd eller stomresning arbetar alla fyra tillfälligt inom samma verksamhetsgren. Förutom dessa två verksamhetsgrenar erbjuder företaget naturbetestjänster och lantbruket är KRAV-certifierat sedan 2001.

Affärsidé: ”Att bibehålla ett uppländskt odlingslandskap med hanterbara och harmoniska djur som producerar kvalitetskött på naturbeten”

4.1.1 Produkter

Företagets främsta inriktning är att bedriva en avelsbesättning med Herefordkor för egen rekrytering och försäljning. Dessutom säljs och levereras köttlådor direkt till kund. Köttlådorna är ekologiska och erbjuds i två olika storlekar.

Idag finns cirka 80 kor på gården vilka kalvade i år. Herefordkor passar bra för naturbeten och därför kan företagarna erbjuda betestjänster till markägare, det vill säga, de får betalt för att korna betar på andras naturbeten. Betesdjuren finns därför geografiskt spridda i elva grupper och varje grupp har en avelstjur. De grupper som inte har avelstjur i sin grupp betäcks innan betessläppet medan gamla kor som inte ska betäckas och kvigor går i en grupp tillsammans. Varje hage har en person som är ansvarig för den dagliga tillsynen, personen ansvarar för djurens hälsa. Rasen Hereford är lättkött och social vilket är goda egenskaper som är speciella hos denna ras. Dessutom är den en bra ras för grovfoderomvandling, vilket innebär att korna kräver inget kraftfoder. Då korna är vana vid en foderstat utan spannmål övergår de lätt till bete. Bara tjurarna får spannmål på grund av viktkrav. I övrigt växer rasen långsamt vilket höjer kvaliteten på köttet.

Lantbruksproduktionen blev kravmärkt 2001 men det innebar ingen stor omställning för producenterna utan var istället ett naturligt val. Övriga produkter i företagets lantbruksverksamhet är ekologiskt KRAV-märkt spannmål till andra KRAV-odlare i geografiska närområdet.

Byggnadsverksamheten inom företaget startades i samband med grundandet av företaget 1987. Producenterna bygger och renoverar privatbostäder. De har en etablerad fast kundkrets och har inte behövt annonsera utan har ett bra rykte, vilket producenterna värdesätter högt.

Maskinentreprenaden i verksamheten fungerar bra och i dagsläget hyr producenterna ut maskiner och tjänster åt andra lantbrukare.

4.1.2 Verksamheten

Fram till 1971 fanns huvudsakligen mjölkproduktion på gården. Sedan förändrades produktionen när köttdjur av rasen Hereford köptes in. Valet av ras berodde på tillgången till naturbeten. I början provades även andra raser men dessa fungerade mindre bra.

Producenterna vill hålla skötseln av lantbruket enkelt och bygger därför praktiska byggnader. Byggnaderna är skapade för att kunna användas även för andra ändamål om produktionen måste läggas ner, till exempel kan lösdriftshallen förvara spannmål eller fungera som husvagnsparkering. Producenterna tänker ett steg längre med all inredning och byggnation för att få en lättskött produktion med mycket valmöjligheter/flexibilitet.

Köttlådorna säljs över hela Uppland som är ett stort geografiskt område och företaget har även en filial på Värmdö i Stockholm. Ett gott rykte har spridit sig från en nöjd etablerad kundkrets och producenterna anser det vara viktigt att ge tid åt konsumentrelationer. Kunderna har möjlighet att hämta varan på gården, men företaget erbjuder också hemleverans.

Producenterna menar att det är svårt med distribution av köttlådorna, eftersom det är en färskvara. Köttet måste hämtas samma dag för att företaget ska kunna erbjuda den kvalitet de eftersträvar. De kan inte riskera att "tumma på" kvaliteten. Om köttet inte hämtas av kund samma dag fryses det in. Producenten vill därför helst leverera kött direkt till kund för att garantera att kunden får den optimala kvaliteten på produkten.

I början hade företaget återtag från ett stort slakteri och fick hem slaktkroppen i fjärdedelar som sedan styckades i mindre delar på gården. Återtag innebär att en uppfödare skickar iväg djuret för slakt och får sedan tillbaka köttet för förädling. In till företaget köptes därför även en köttkvarn och styckningen på gården blev som en slags köttkola för kunderna som fick vara med vid processen. Trots att konceptet var lyckat gav det lokala slakteriet ett bra erbjudande med färdig styckning och packning vilket blev mycket smidigare för producenten än styckning hemma på gården. Allt kött från gården slaktas därför på det lokala slakteriet, med vilka de har ett bra och fungerande samarbete. Dessutom hjälper slakteriet till med djurtransporter av korna till bete.

Producenten har ett bra samarbete med organisationen Upplandsbonden, genom detta samarbete får de nötkorv, rökta produkter och Upplandsbonden tog det som inte såldes, vilket gjorde så att inga varor gick till spill.

Lantbruksverksamheten i företaget köper in avelsdjur till besättningen där de går att få tag på bra individer, bland annat från Sörmland, Tranås och Danmark. Leverantörer skiftar beroende på vilka individer producenterna söker efter, med den erfarenhet som de har idag ser de bakom siffror och protokoll, de tittar på hur djuren är uppfödda och om de passar i verksamheten med de förhållanden som är idag med naturbeten och ekologisk produktion. Därför köps djuren från producenter med överensstämmande filosofi. Företaget köper även in avelstjurar till sin avelsbesättning. I dagsläget säljs mest livdjur, köttlådorna säljs dock inte i samma utsträckning. Den "bättre hälften" av besättningen går till liv medan den "sämre hälften" går till slakt. Den senare hälften säljs som köttlåda.

4.1.3 Drivkrafter till diversifiering

Producenterna som idag driver företaget hade tidigare provat yrken utanför lantbruket då gården drevs av föräldrarna. De har sålunda arbetat bland annat som fotograf och inom telefoni. Då producenterna övertog gården fanns tioalet dikor på gården, men eftersom det inte fanns någon ekonomi i detta startade de även en byggverksamhet med inriktning på snickeri. Från början bestod gården av två olika gårdar med uppbundna kor, men arbetet med djuren tog mycket tid och det var svårt att kombinera med snickeri. År 2000 stod en lösdrift klar för djuren och tack vare den så avlastades företagarna. Företaget har hittills haft god lönsamhet och 1990 köpte bröderna loss gården från universitetet. De känner en drivkraft i att kunna jobba för sig själva.

En bidragande orsak till att börja sälja köttlådor direkt till kund var att det stora slakteriet försvann från Uppsala, det närmsta storskaliga slakteriet ligger idag i Linköping. Att transportera djuren så långt stämmer inte överens med lantbrukarnas ideologi, eftersom de står för bra djurvälstånd. Slakteriet blev för stort och det engagemang det hade från början försvann i och med att de växte. Av denna anledning blev det stora krockar i värderingsfrågor mellan slakteriet och producenterna. Producenterna kände också att i och med slakt på ett storskaligt slakteri fanns ingen kontakt med slutkonsument och därmed också dålig återkoppling. Den sista kontakt de hade med produkten var då de lastades på transporten, och producenterna hade därför ingen möjlighet att kontrollera slutprodukten och dess kvalitet.

Köttlådorna ger mer betalt än att sälja köttet till större slakterier, samtidigt kräver det också mer jobb eftersom det är ett steg längre i förädlingskedjan. Att producenterna levererar köttet till dörr skedde av en händelse då en kund inte hade möjlighet att hämta köttet samma dag. Företagaren insåg att den tilläggstjänsten gav produkten ytterligare mervärde och dessutom var det praktiskt för honom eftersom han slapp riskera att behöva frysa in icke hämtat kött. Producenten beskriver företagets styrkor som seriös och bra uppfödning samt bra betesresurser. Han tycker också att styrkorna är att företaget uppfyller de krav som ställs på en ekologisk produktion med hög kvalitet och att de klarar av åtaganden som de tar på sig.

Ekologisk produktion ligger producenterna varmt om hjärtat och de utvecklar även växtproduktionen, bland annat att samla kväve genom att använda baljväxter i växtföljden, vilket gett goda resultat och bra avkastning på KRAV-spannmål. Producenterna ser också en styrka i att de utnyttjar ekologiska samband mellan djur och mark.

En annan av företagets styrkor är bra kontakter med kund, samarbetspartners och leverantörer. Det geografiska läget har också haft stor betydelse eftersom gården ligger nära båda Uppsala och Stockholm, vilket ger gården närhet till en stor marknad för försäljning av köttlådor. Det finns många människor i städerna med olika värderingar, många liknande producentens egna, det vill säga, närproducerat och ekologiskt till hög kvalitet. Producenten tycker att det är givande med studiebesök från universitet och storkök. Det beror bland annat på att han vill sprida sina kunskaper om djurvälstånd och köttkvalitet för att konsumenterna ska veta vad de ska efterfråga. Något som driver företagaren är sökandet efter ny kunskap om djurproduktion, att vara uppfinningsrik och en mentalitet av "allting går att lösa". Till exempel att hitta lösning på distribution om det geografiska läget hade varit annorlunda genom att sälja fryst kött.

Producenterna tycker inte att EU-stöden har påverkat dem i sina beslut eftersom förutsättningar stöden ändras hela tiden och därför inte känns helt tillförlitliga. Specialisering

av företaget har inte varit aktuell vilket idag beror på företagarnas ålder, de vill kunna göra annat och prioriterar att trivas med tillvaron, det är viktigast. Företagaren tror att andra värderingar än ekonomi kommer med ålder, det finns andra värden i livet än lönsamhet. Med den produktion de har idag har de fler valmöjligheter och god sysselsättning året runt, där arbetskraften fördelas över hela året. Genom att ha maskinentreprenad kan de året runt utnyttja maskinerna och ha maskiner som effektiviserar den vanliga köttproduktionen. Producenterna försöker kunna erbjuda sin personal arbete året runt, inte bara säsongsbetonad som det lätt kan bli i lantbruket, eftersom det är viktigt för att ha en pålitlig och stadig personal.

4.1.4 Framtiden

Producenten upplever en ökad efterfrågan av köttlåda och vill fortsätta att utveckla produkter av hög kvalitet. Han är mycket nöjd med sin kundkrets och konceptet med hemleverans. Det finns inte någon plan på att öppna en gårdsbutik eftersom det kräver mer personal samt råvaror i lager. De vill inte heller sälja till restauranger, med anledning av låg efterfrågan från Uppsalas restauranger. De har idag inte heller möjlighet att leverera den mängd ädla detaljer som oftast efterfrågas av restauranger.

Producenterna strävar efter att alltid hålla sig uppdaterade inom sin bransch och har varit på studiebesök på rancher i USA och Canada. I framtiden vill producenterna möjligtvis satsa på minikor av rasen Hereford för att få fram mer ädla detaljer för mindre input, det vill säga, det kunderna efterfrågar. Dessutom ser de sig om efter en ny chark och de kunna erbjuda konsumenterna ett större utbud av korvar och även hamburgare.

4.2 Gård 2

Företaget bildades 1979 på gården som brukats av familjen sedan 1956. Idag omfattar den 151 hektar åkermark och 41 hektar betesmark förutom arrende av 39 hektar. Samtidigt som företaget bildades omlades produktionen till ekologisk och gården var en av de första KRAV-certifierade och innehar därför det lägsta KRAV-numret.

Företaget har genom åren haft många olika produktionsgrenar bland annat fårproduktion samt varit huvudleverantör av ekologisk potatis och KRAV-gris till dåvarande konsum Stockholm. Dessutom har gården under dessa år också haft omfattande grönsaksodlingar. I slutet av 90-talet levererade företaget eget KRAV-kött till ett 20-tal butiker och flera grossister, gårdens djur slaktades i eget slakteri och kördes ut med egen kylbil. Idag odlas spannmål och vall och på gården finns drygt 50 dikor, ett fåtal grisar samt cirka 30 tackor.

Kretslopp och ekologiskt tänkande har varit en hjärtefråga för producenten och sedan 2005 är gården självförsörjande på energi till värme tack vare en halmpanna med omfattande kulvertdragningar installerade. Gårdens slakteri har byggts om i flera etapper sedan det byggdes 2004 och idag finns även en gårdsbutik med fasta öppettider där sker den mesta försäljning av gårdens köttprodukter. I företaget finns idag en anställd förutom lantbrukaren själv samt två inhyrda till slakteriet som står för 1,5 tjänst.

4.2.1 Produkter och tjänster

Den huvudsakliga produktionen består idag av köttprodukter samt spannmål. Djuren slaktas i gårdens eget slakteri och säljs sedan till kund i KRAV-märkta köttlådor i Gårdsbutiken.

Djuren växer upp på grovfoder därför fokuseras produktionen på stut, ko och kviga som fungerar bäst vid sådan uppfödning eftersom de ska växa långsamt. Lammköttet kommer främst från gårdens egna uppfödningar

Grisarna köps in till gården beroende av efterfrågan från kund, vanligtvis köps cirka 5 dräktiga gyltor in. Vid högre efterfrågan som till exempel vid jul köps smågris in från ekologiska gårdar. Producentens intresse för ekologiskt hållbart lantbruk är stort och han innehar så få djur att han i samarbete med bland annat KRAV kan prova nya produkter och/eller ny produktion för att se vad som fungerar bra eller mindre bra.

4.2.2 Verksamheten

Idag räcker inte gårdens egen produktion för att klara efterfrågan på lamm, därför har företaget ett nära samarbete med producenter av EU-ekologiska lamm på Åland. Grisar köps in beroende av efterfrågan från ekologiska gårdar, främst dräktiga gyltor för uppfödning men också ekologisk smågris.

Den spannmål som produceras säljs till Lantmännen som foder och vall går till gårdens egna djur. Allt kött säljs till privatpersoner i gårdsbutiken och är KRAV-märkt. Köttet säljs vakuumpförpackat i fryslåda och har noggrann märkning. Det är viktigt för företagaren med nöjda kunder då den mesta marknadsföring sker genom ett gott rykte. Företagets marknadsföring baseras på ett gott rykte och ingen annonsering har skett. Det är en stor efterfrågan på köttlådorna och produkten är både närproducerad och ekologisk. Idag får cirka två tusen kunder ett nyhetsbrev som utkommer tre gånger per år.

Kunder har uttryckt att de tycker att köttet är billigt. Men för producenten är det viktigt att inte sätta för högt pris och sedan tvingas backa därför säljs köttlådorna till ett acceptabelt pris.

4.2.3 Drivkrafter till diversifiering

Producenten är en universitetsutbildad entreprenör. Miljöfrågor och att kunna sluta kretslopp har alltid legat honom varmt om hjärtat. Det är viktigt för honom att ha den teoretiska kunskapen för att kunna bedriva ett ekologiskt hållbart lantbruk. Samtidigt som han tog över gården gick han kurser i dynamisk odling och odlade grönsaker i liten skala. Huvudsyftet var en hållbar ekologisk odling men det var i för liten skala för att kunna ge goda resultat.

Vid den tid som producenten började med ekologisk odling och tankar om lantbrukets kretslopp så fanns inte begreppet ”alternativ odling”, istället användes ord som ”giftfritt”. Detta gjorde att det skapades många olika märkningar, men det fanns för få producenter för de många märkningarna/certifieringarna. Producenten ville ha en neutral märkning, KRAV är en ekonomisk förening. Det är en tredje part som certifierar och kontrollerar produktionen. Han ville ha ett märke konsumenter hade förtroende för, för att få goda handelsvägar till slutkonsument. Producenten sökte en ny marknad för sin överlevnad, därför behövdes det en bra organisation som LRF som samförde små producenter med samma intresse för ekologiskt och hållbart lantbruk.

I samband med starten av företaget gick producenten på ett möte för lantbrukare, mötet skulle handla om påsar men blev istället ett forum där man tog upp behovet av en facklig organisation för lantbrukare. Det var svårt att kunna kontrollera ekologiska lantbrukare utan en organisation. Dessutom var det svårt för varje enskild lantbrukare att ha kontakt med stora

kunder som livsmedelsbutiker och samtidigt var det svårt med de stora livsmedelsbutikerna att förhandla med många små leverantörer. Ekologiska bönder ville ha merpris för sin produkt eftersom den hade ett mervärde, därför behövdes en kontroll så att konsumenten visste vad den köpte. En certifiering gav den möjligheten.

Under 90-talet producerades KRAV-gris på gården som levererades till Konsum i Stockholm. Konsum var dock inte nöjd med slakten som då skedde i Uppsala och erbjöd sig att sponsra företaget för att bygga ett gårdsslakteri för att höja kvaliteten på köttet. Det var för företaget ett viktigt sambete, båda behövde varandra och ett eget slakteri byggdes på gården.

År 1999 var ett dåligt år för lantbrukare på grund av vädret. Företaget gick med förlust på grund av torka, eftersom det inte fanns något ekologiskt foder att ge grisarna. Det var ett stort problem eftersom en KRAV-gård måste vara självförsörjande på foder till grisarna. Det enda som gick att göra i den situationen var att långsamt fasa ut produktionen. Ett samarbete med ett nystartat foderföretag hjälpte när produktionen lades ner eftersom foderföretaget levererade tillräckliga kvantiteter foder för att möjliggöra detta. I juli 2000 lades all grisproduktion ner och inga grisar fanns kvar på gården.

Valet av fyrmagade djur var ett medvetet val av producenten bland annat för att förenkla växtföljden som vid tidigare produktion varit svår vid grisproduktion. Idag har producenten fyraårig spannmålsväxtföljd och långt liggande vall till gårdens djur.

Gårdens slakteri byggdes om 2007, från början bedrevs även legoslakt men det visade sig vara för riskabelt eftersom den egna produktionen fick åsidosättas om någonting gick fel till exempel frånvaro av personal eller på grund av tekniska fel.

Producenten menar att kunskap och uppdatering om branschen är viktig. En drivkraft är att få direkt respons av slutkonsumenten, återkoppling från slutkonsument innebär att producenten ständigt kan förbättra kvaliteten på sina produkter. Företagaren strävar efter att skapa en ny marknad utefter sina egna värderingar, det vill säga, en hållbar produktion och kombinationen av kvalitet och djurens välmående. Han anser också att medias roll är viktig då den speglar samhällets reaktioner och kan skapa debatt, vid negativ publicitet om grisproduktion eller slaktförhållanden av konventionellt producerade grisar visar fler kunder intresse för hans välmående djur.

Producenten köpte loss gården från Stockholms stad år 2010, och han känner att riskerna minskade i och med det eftersom en arrendator alltid måste betala arrende oavsett hur skörden eller köttproduktionen gått. Efter köpet kände han en större trygghet, det var ekonomiskt lättare att utveckla sin verksamhet. Producenten ser också en styrka i att gården har sitt geografiska läge nära motorvägen ca 3,5 mil norr om Stockholm.

4.2.4 Framtiden

Företagaren är positiv inför framtiden. Nya idéer för hållbar utveckling är viktiga och det är ideologin som driver honom i första hand. Istället för att nå ut på nya marknader, vill han ständigt förbättra kvaliteten på sina produkter. I framtiden vill han bygga en ny ladugård och utöka antalet dikor med femtio procent. Dessutom vill han färdigställa sin idé om kretslopp i lantbruket och ett jordbruk som är mer självförsörjande av energi, som fungerar även under ekonomisk kris.

4.3 Gård 3

Lantbrukets mjölkproduktion är en del i varumärket/ekonomiska föreningen Sju Gårdar som står för hälften av Upplands ekoförsäljning av mejeriprodukter. Lantbruket har idag en besättning med 200 kor efter en utbyggnad 2011 och på gården odlas 400 hektar vall och 150 hektar spannmål. Gården arrenderas från Uppsala universitet men mark arrenderas också av Uppsala kommun och privata markägare. År 2010 tog nästa generation över lantbruket och samtidigt delades gårdens verksamheter upp i två företag. I företagets verksamhet säljs och köps kvigkalv, och det finns även hästar och får. Fåren finns på gården för betesskötsel och säljs till Upplandsbonden för slakt. Ett tiotal hästar finns på gården för att kunna erbjuda turridning.

4.3.1 Produkter och tjänster

Idag bedriver gården ekologisk klimatmärkt mjölkproduktion med 200 kor i en kall lösdrift som byggdes ut 2012. Mejeriprodukterna säljs med varumärket Sju Gårdar i butik och till restauranger. Producenterna levererar djur och rekryterar själva i besättningen. Hästintresset har funnits för producenten hela livet och under 2000 talet kunde företaget även erbjuda turridningar. I dagsläget använder han sig inte av marknadsföring utan med hjälp av en etablerad kundkrets och ett gott rykte. Förr fanns även ridskola i verksamheten då en instruktör hyrde hästarna och ridbanan för lektionsridning i grupp. Det är viktigt att ha ett gott samarbete med instruktören och att det är en pålitlig person eftersom ett gott rykte är viktigt.

4.3.2 Verksamheten

Mjölken som produceras på gården transporteras till ett mejeri i Gävle för förädling och samarbetet fungerar bra. Mejeriprodukterna säljs i Uppland under varumärket Sju Gårdar, som är ett samarbete med andra lokala mjölkbönder. Genom projektet/samarbetet anser producenten sig ha fått bättre dialog med slutkonsument eftersom produktionen blir mer personlig när den inte är storskalig. Relationen med konsumenterna är långvarig och mjölken säljs i butiker lokalt samt serveras på restauranger och caféer.

Mjölkgården har en 90 procentig självförsörjningsgrad på foder, det är bra även för att vara en ekologisk gård eftersom en ekologisk gård idag behöver ha 50 procent i självförsörjningsgrad. Klimatmärkningen kräver 70 procent i självförsörjningsgrad. Gården har ett samarbete med en konventionell lantbrukare som regelbundet köper alla tjurkalvar. Leverantörer av hästar till verksamheten varierar beroende av pris, men det är också viktigt att hästarna som individer passar bra i turridningsverksamhet.

4.3.3 Drivkrafter till diversifiering

Då projektet med Sju Gårdar började var det perfekt i tiden att presentera den närproducerade ekologiska mjölken för marknaden. Det var en tid då det var viktigt att hitta nya lösningar och mod hos producenterna krävdes. Mjölkproducenterna var missnöjda med tidigare kund eftersom priserna inte stämde med marknadsläget. Företagaren gick på ett möte med andra mjölkproducenter och därifrån byggdes ett samarbete.

Samarbetet med andra mjölkgårdar tycker producenten fungerar mycket bra, eftersom alla är aktiva och delar samma värderingar. De har en gemenskap och stöttar varandra inom gruppen även om gruppdynamik ibland kan vara svår. Det är många som ska tas hänsyn till vid ett

samarbete. Producenterna i Sju Gårdar gör många studiebesök samt går olika utbildningar bland annat inom gårdsbutik och chark. Genom att vara en del av Sju Gårdar anser producenten att det är viktigt att vara öppen mot omvärlden och han tar emot många studiebesök på gården. Det är mycket tidskrävande arbete att nå ut med information till marknaden, dessutom innebär klimatmärkningen som Sju Gårdar har mycket journalarbete. Producenten anser att det är viktigt att bedriva ekologiskproduktion, även om det innebär merkostnader.

Han anser också att för att kunna producera mjölk idag måste lantbrukaren antingen kunna nischas företaget eller bedriva storskalig produktion. Eftersom det i är svårt att konkurrera med utlandet och priset styr konsumenten. Nya märkningar gör det svårt för konsument att veta om det till exempel är tysk mjölk i "ICA-mjölk", eftersom råvaran i förpackningen är lätt att byta ut. Han tror att "egna varumärken" kan bli ett problem eftersom producenten blir mer sårbar. Svenska mejeriprodukter har dock en fördel mot utländska eftersom det är en färskvara.

Det producenten ser som den största utmaningen är distributionen av varor, men Sju Gårdar har idag ett jättebra samarbete med mejeri och förpackningsföretag. Ytterligare en svårighet är att det är en tidskrävande bransch att producera mjölk men idag har gården ett nytt system för skötseln av korna, vilket underlättat och gett producenten mer tid att lägga på hästverksamheten. Det var ett bra läge för företagaren att börja med hästarna, någonting som han drömt om länge eftersom han haft ett intresse för hästar i hela sitt liv.

Gården ligger geografiskt nära Uppsala och Stockholm, därför finns ett bra kundunderlag för hästverksamheten. De kunder som åker från Uppsala har oftast hittat verksamheten av en slump medan kunder från Stockholm planerar noggrant innan de åker ut. Kunderna är återkommande och verksamheten har ett bra rykte och det har också skrivits tidningsreportage om turridningsverksamheten. Företagaren har sen tidigare en hästutbildning från USA. Tidigare såldes ekologiska jordgubbar, men produktionen lades ner 2009 efter 30 års produktion då lönsamheten sjönk med tiden och produktionen var svår på grund av skadedjur.

4.3.4 Framtiden

Lantbrukaren funderar på att i framtiden öppna ett café och sälja hemmagjord glass, där verksamhetens turridningar kan utgå från. Det finns däremot inga planer på att öppna gårdsbutik eller egen chark eftersom det är för stort projekt, bland annat för att det då krävs att sälja andras produkter för att få ett stort urval och tillräckliga volymer. Producenten tycker att det är roligt att expandera och utvecklas framåt.

Volymen på Sju Gårdar är idag för liten för att kunna bygga eget mejeri. De har tidigare undersökt alternativen att starta ett eget mejeri men de valde att istället köpa in alla tjänster. På detta sätt minimerades riskerna och inga stora investeringar behövdes. Ett fungerande samarbete med mejeriet i Gävle gjorde att många vågade satsa på projektet.

4.4 Gård 4

Företaget grundades 2006 med satsning på maskinentreprenad och en besättning dikor av blandad ras. Idag finns totalt 35 dikor inklusive kalv på gården, dessutom utförs maskinservicetjänster och maskinentreprenad till andra företag och lantbrukare. I företaget arbetar en person heltid. Företagets affärsidé är att producera kött och spannmål på miljövänligt sätt, vilket också är den största inkomsten i verksamheten.

4.4.1 Produkter och tjänster

Företaget producerar ekologisk spannmål, konventionellt odlat hästfoder och föder upp dikor till slakt. Dessutom består verksamheten av maskinentreprenad och maskinservicetjänster. Köttet slaktas på det lokala slakteriet och återtas sedan i åttondelar. Köttet säljs till kund i köttlådor om fem kilo. I framtiden har köttproduktionen omlagts till ekologisk och producenten kommer att öka försäljningen av antal köttlådor.

4.4.2 Verksamheten

Idag finns en stor efterfrågan på ekologiskt spannmål på marknaden. All producerad spannmål säljs till mjölkgårdar och viss del går till större foderföretag. Själv fodrar producenten sina djur med enbart grovfoder. Hästfoder säljs till småföretag eller privatpersoner och idag har företaget en fast kundkrets med nöjda kunder. Även maskinentreprenaden har en fast kundkrets med nöjda kunder, både andra lantbrukare samt större maskinserviceföretag. Producenten upplever inte att marknaden för sina tjänster har förändrats de senaste åren.

Det är främst privatpersoner som köper köttlådor. Producenten upplever att hans kunder är nöjda och att de är återkommande och han upplever också en stor efterfrågan på marknaden efter köttlådor

Företaget är självförsörjande på foder, vilket är ett krav för ekologisk produktion. De produkter som köps in är silageplast och utsäde, men producenten har inga fasta leverantörer utan jämför priser och service vid varje inköpstillfälle.

4.4.3 Drivkrafter till diversifiering

Producenten valde att diversifiera sig främst för att företaget ska bli mindre sårbart. Han ville vara egenföretagare och samtidigt tänka ekonomiskt samt sprida risker. Alla delar i företaget stöttar varandra men även företagarens intresse styr vilka nya grenar som läggs till verksamheten. Det viktigaste är den ekonomiska aspekten, det vill säga, att alla delar är lönsamma.

Företagets styrka anser producenten själv vara att det har många verksamhetsgrenar att stå på samt en etablerad nöjd kundkrets. Det är viktigt för producenten att ha god återkoppling med kunderna och nära kontakt med slutkonsumenten för att kunna utveckla sina produkter och tjänster. Den faktorn bidrog till att producenten valde att samarbeta med ett lokalt mindre slakteri och sälja köttlådor direkt till kund. En annan betydande faktor var att de stora slakterierna betalar dåligt idag och ingen återkoppling fås på köttets kvalitet av slutkonsumenten.

Lantbrukaren valde att inte specialisera sitt företag eftersom gården har för liten areal. Samtidigt påpekar han att om han hade haft större arealer hade han fortfarande spridit riskerna. Producenten arbetar utefter sina förutsättningar och sin kunskap. Alla delar i företaget kompletterar varandra och det är en bra kostnadsfördelning mellan verksamhetsgrenarna.

4.4.4 Framtiden

I framtiden vill producenten satsa på ekologiskt närproducerat. Han vill också utöka djurbesättningen och produktionen av köttlådor. En plan inför framtiden är att utveckla konceptet av köttlådor genom att leverera direkt till kund via utskick i brevlådor. Idag är det många nya kunder som tar kontakt med företaget och efterfrågar köttlådor. Tidigare produktion har varit närproducerat konventionellt kött men till hösten produceras ekologiska lådor. Producenten tror dock själv att närproducerade produkter är mer efterfrågat än ekologiska.

4.5 Gård 5

Gården ligger belägen i Skokloster och har arrenderats av producentens familj sedan år 1947. Nuvarande producent har drivit enskild firma sedan 2002 och tog över arrendet 2009. Affärsidén är att bedriva modern och ekonomiskt lönsam verksamhet inom växtodlingsbranschen samt producera högklassigt grovfoder för häst. Lantbruket består av 160 hektar. I företaget arbetar endast producenten själv, men under hög arbetsbelastning hyrs personal in per timme.

4.5.1 Produkter och tjänster

I gårdsarrendet ingår åkermark, bete, boningshus och ekonomibyggnader samt en stuga vid vattnet. Uthyrning av två garage, verkstad och sommarhus är en verksamhetsgren som inbringar bra intäkter till relativt små arbetsinsatser.

Företaget bedriver spannmålsodling och vallodling. Grödorna som odlas är begränsade till ett fåtal olika grödor för att inte få för små volymer av varje sort, med fördelar att det är både mer ekonomiskt att leverera större kvantiteter samt minskar arbetsinsatsen. Vallodlingen består av torrhö och hösilage som säljs som hästfoder. Producenten har stor kunskap om grovfoder, vilket återspeglas i hans produktion. För att klara av att få in stora kvantiteter torrhö med hög kvalité har han anpassat ekonomibyggnaderna med bland annat hötorkar för att minska risken för misslyckad skörd

För att öka användningen av maskinerna som används i växtodlingen erbjuder företagaren entreprenadkörning åt andra lantbrukare i närområdet, främst sprutning och gödningsspredning. Samarbeten och samäganden av maskiner med närliggande lantbruksföretag gör det möjligt att ha tillgång till moderna maskiner som utan samarbetena skulle innebära för stora investeringar på den volym som företaget ensamt bedriver.

Torrhöet säljs främst i småbalar eftersom marknaden efterfrågar lätthanterliga balar. Att producera småbalar är väldigt arbetskrävande men inbringar ett högre mervärde. Att producera torrhö har vissa begränsningar eftersom det är väldigt väderberoende och känsligt vilket innebär att det i princip endast är möjligt att bärga i första skörd. För att utnyttja vallen maximalt tas andra skörden som hösilage. Eftersom maskinerna till pressning och plastning

har höga investeringskostnader har producenten valt att köpa in den delen av skörden. För att få en komplett helhetslösning för kunderna erbjuds även halm i småbal, vilket används som strö.

Halm säljs även i storbal till Norrland. Halmen kommer från den egna spannmålsodlingen samt köps in på sträng i närområdet. Försäljningen till Norrland är möjlig endast på grund av goda kontakter både med köpare samt åkerier.

Företaget bedriver snöröjning i Stockholm med egna maskiner. Att köra på entreprenad innebär att både röja snö och sanda. Det innebär en investeringskostnad på cirka 140 000 kronor, i form av plog och sandspridare som monteras på en av gårdens befintliga traktorer. Stockholm har stora miljökrav på traktorerna som används, vilket har påverkat inköpet av en ny traktor till verksamheten. Att kunna röja snö är bra under vintersäsongen eftersom arbetsbelastningen är mindre den tiden av året. Producenten har nyligen tagit körkort för lastbil med tungt släp och kör numera även lastbilstransporter. Han har ingen egen lastbil i företaget utan kör åt åkerier.

4.5.2 Verksamheten

Kunderna som köper hästfoder är en relativt fast kundkrets som finns i närområdet. Eftersom leveranserna sker med traktor är leveranser längre sträckor inte möjligt. Uthyrningen har även den en fast kundkrets. Samarbetena med maskinerna är även relationer som består och som har längre överenskommelser. Spannmålet levereras numera till en närliggande lantbrukare vilket i dagsläget är en bra lösning både praktiskt och det ger i dagsläget det bästa priset. Tidigare levererades all spannmål till Lantmännen.

Inköp av insatsvaror görs oftast av Svenska Foder men prisjämförelser görs alltid innan större inköp. Dock har Svenska Foder haft ett bra prisläge och företaget har fortsatt att göra affärer med dem.

4.5.3 Drivkrafter kring beslutet att diversifiera företaget.

Anledningen till att producenten valt ett antal olika verksamhetsgrenar är främst för att sprida riskerna. Det ger en trygghet att ha flera olika ben att stå på. Har företaget bara en verksamhetsinriktning och det till exempel blir en dålig skörd, slår det väldigt hårt mot företaget. Producenten uppgav även att en orsak till att ha flera grenar är att det är roligt att göra flera olika saker.

Hästfodret säljs till slutkonsument och det innebär merarbete i form av kundkontakter, något som både är positivt och negativt. Det är inspirerande med nöjda och glada kunder men att alltid vara tillgänglig är tidskrävande. Det är även oerhört viktigt med kvalitén på det som produceras när försäljningen sker till slutkonsument, det är ju ett eget varumärke.

Gårdens läge har påverkat valet av företagets verksamheter. Att bedriva produktion och försäljning av hästfoder nära Stockholm ger bra betalt för produkterna. Prisläget är inte detsamma i övriga Sverige. Sen påverkar det faktum att företaget är ensam aktör på en halvö konkurrensen, som blir mindre.

För verksamhetsgrenen snöröjningen är läget till Stockholm viktig, det är mycket pass att vara jour under vinterhalvåret och att få bra betalt för detta är en avgörande faktor. Att till exempel röja snö i Uppsala skulle inte vara intressant eftersom det är sämre betalt.

Producenten är duktig på att uppdatera sig om nya saker på marknaden. Bland annat har företaget en helt nytt hanteringssystem för småbal, vilket minskar arbetskraftsbehovet avsevärt. Stor kunskap kring produktionen och dess helhet. Det är även viktigt att ha ett företagstänk, verksamhetsgrenar som inte är lönsamma måste förändras eller om detta inte är möjligt avvecklas.

Ytterligare en faktor som påverkar valet för lantbrukaren att diversifiera sitt företag är att många grenar integrerar med varandra. Att vara foderproducent kräver vallar av god kvalitet och det är lättare att lägga om vallarna om man även odlar spannmål samt att ger möjligheten att kunna erbjuda kunderna halm i småbal.

4.5.4 Framtiden

Företaget har fått arrendera ytterligare 25 till 30 hektar. Det innebär att både spannmåls- och vallodlingen kommer att öka. Producenten håller sig uppdaterad om vad som sker inom hästsektorn, eftersom det är en stor del av företagets kundkrets och är en föränderlig marknad.

4.6 Gård 6

Gården ligger belägen 2 mil norr om Enköping. På gården produceras kvalitets kött från den egna grisuppfödningen. Djuren föds upp på ett så naturligt sätt som möjligt, grisarna får vara ute och röra sig fritt och har tillgång till ligghall där de kan vila, äta och dricka. Företaget arbetar med fokus på kvalitet och smakupplevelser. Att köttet blir av god kvalitet beror både på den för grisen naturliga uppväxten, samt den lugna miljön kring slakten. Slakten görs på gårdens eget slakteri.

4.6.1 Produkter och tjänster

Produkten är färdigt griskött som är producerat på gården och det slaktas cirka 1000 grisar per år. Producenten benämner sin produkt som ”hemslachtad utegris”.

Företaget föder upp egna grisar, slaktar och styckar i eget gårdsslakteri samt levererar till kund. De har en gårdsbutik med försäljning av gårdens produkter och det finns även möjlighet att få äta mat i anslutning till butiken. Företaget erbjuder också catering och uthyrning av festlokal. Fram till slutet av 1989 bedrev företaget spannmålsodling men idag är marken utarrenderad och allt foder köps in. Företagets affärsidé är att producera kött av hög kvalitet, att konsumenten ska veta vart djuret kommer från samt att köttet är styckat på ett speciellt sätt.

4.6.2 Verksamheten

Produkterna levereras till ett stort antal kända restauranger i Stockholm och företaget har ett nära samarbete med en mängd framgångsrika kockar. Idag har företaget endast timanställda. Sammanlagt arbetar sex personer i företaget vara fem arbetar i slakteriet två dagar i veckan. I lantbruket arbetar ägaren och ytterligare en person, men det arbetet motsvarar inte en heltidstjänst för båda.

Produkterna säljs till 95 procent till restauranger och de övriga 5 procenten säljs i gårdsbutiken. Producenten fick kontakt med sina kunder genom att sätta ut en liten annons i en restaurangtidning, Restaurangerna tog kontakt eftersom de är väldigt öppna för nya idéer.

Idag köper företaget in spannmål som foder till grisarna. Tidigare producerades eget spannmål, men det var svårt att kombinera slakten och festarrangemang med den intensiva skörden. Det var svårt att få de olika delarna att inte krocka tidsmässigt. Företaget köper även in grisar, eftersom den egna uppfödningen inte täcker behovet.

4.6.3 Drivkrafter till diversifiering

En av de viktigaste faktorerna för producenten vid beslut om diversifiering var känslan av att göra något bra, att bedriva en produktion där djuren får leva ett så naturligt liv som möjligt. Resultatet blir en kvalitetsprodukt. Dessutom var det viktigt för producenten att få respons från kockar, som är sakkunniga inom köttkvalitet. Är de nöjda med produkterna så är det en stor glädje, ett kvitto på att det man gör är bra.

Ytterligare en drivande faktor för producenten var att kunna påverka processen och veta var grisarna tar vägen och ha kontroll över värdekedjan. Att som producent inte längre vara anonym och en i mängden, som det blir när man skickar djur till större slakterier. Det ger dock ett större ansvar att vara delaktig i hela processen men det sammankopplas med mycket glädje i och med all respons som företaget får tillbaka från kunderna.

Företaget bedriver inte ekologisk produktion och det är inget som någon har ifrågasatt, grisar uppfödda på ett bra och naturligt sätt samt slaktade på hemmaplan ger mindre stress och därmed kött av bättre kvalitet.

För producenten började allt med en kurs som handlade om utegrisar, vilken hölls av en entusiastisk husdjurskonsulent som sedan följdes av en kurs i småskaliga slakterier. Producenten är självlärd och har stor erfarenhet. Han hade i företaget både en kunnig och duktig slaktare samt styckare som hjälpte till och som utbildade i slakteriet. Det är viktigt att som styckare vara duktig och kunnig och att kunna jobba snabbt.

Slakteriet byggdes 1992 i och med förändringar i lagen. Det var inte längre tillåtet att slakta hemma och slutbesiktiga senare vilket var en bidragande orsak till att bygga slakteriet. Dessutom var att skicka utegrisar till stort slakteri inte något alternativ för honom, inte heller att öka produktionen till en storskalig produktion. Att producera stora mängder på ett så billigt sätt som möjligt går emot företagarens största drivkrafter: Djurens välmående och köttets kvalitet hör ihop och är de största drivkrafterna för producenten.

Producenten har inte sökt stöd för sin produktion och utbyggnad till slakteri, det tar tid att ansöka och tid är redan en bristvara. Företagets svagheter är att den småskaliga produktionen är orationellt och tidskrävande och tillsynerna för gårdsslakterierna är kostsamma. Producenten påpekade också att svensk tolkning av EU:s lagar är väldigt hård.

4.6.4 Framtiden

Sista steget för företaget är att ta in en ny ras, Berkshire, för att ytterligare förbättra köttkvaliteten.

Företaget skulle behöva slakta dubbelt så många grisar för att få bättre lönsamhet, de fasta priserna är detsamma oavsett mängden slaktade djur. Önskvärt vore att få fram fler smågrisar ur egen produktion. Företagaren börjar känna att det snart är dags att minska på arbetet och att hitta en ersättare som vill fortsätta verksamheten vilket blir en utmaning för framtiden.

4.7 Gård 7

Företaget som grundades 1997 ligger beläget i Roslagen. Verksamheten är uppdelad i två grenar vilka är jordbruk med smågrisproduktion, växtodling och fårproduktion samt byggverksamhet. I verksamheten arbetar lantbrukaren heltid.

4.7.1 Produkter och tjänster

Företaget säljer gris till slakterier eller mellangrisproducent då de väger ca 30 kg. Byggverksamheten är på entreprenad. Ett mindre antal får finns på gården för att underhålla betesmarkerna.

4.7.2 Verksamheten

Grisarna säljs till slakterier och andra grisproducenter i Sverige, producenten säljer främst till ett stort slakteri med upphandlingar utefter kontrakt. Lantbrukets växtodling är för självförsörjning, det vill säga, foder till grisarna.

Det är idag ett antal olika snickeriföretag som hyr in producentens byggtjänster under tider med högt arbetstryck. Arbetet är beroende av hur mycket uppdrag de företagen har själva. Producenten köper foder från ett större lantbruksföretag och nya grisar köps in av ett annat stort företag/organisation. De stora lantbruks företag som producenten handlar med har stor betydelse så länge förhandlingarna fungerar väl. Producenten håller sig till samma kund, men har gått ihop med flera smågrisproducenter så de blir starkare i förhandlingarna gentemot de större kunderna och leverantörerna. Genom samarbetet kan de få upp slaktpriserna och därigenom få bättre betalt av kund, vilket var anledningen till att de organiserade sig.

4.7.3 Drivkrafter till diversifiering

Lantbruket är idag för litet för att vara bärkraftigt i sig självt, eftersom det är för höga fasta kostnader. Därför har företagaren valt att även erbjuda byggtjänster till andra byggföretag. Företagaren är utbildad snickare samt är uppvuxen med lantbruket och har därför livslång erfarenhet men håller sig samtidigt uppdaterad genom att läsa facklitteratur och dagspress.

År 2007 fick grisarna nytt grishus och företagaren har ökat mark och växtodlingen från 30 hektar till 70 hektar sedan 1997. Intresset för lantbruket är företagarens drivkraft och djur har alltid legat honom varmt om hjärtat. Pollenallergi avgjorde valet av djursort eftersom grisar kräver ett annat foder än tillexempel nötkött eller höns.

Svårigheterna under åren har varit spannmålspriserna har höjts och priset på grisarna är fluktuerande. I år var det bättre betalt, men det är en osäker inkomstkälla. Snickeriet finns i företaget för att det inte finns tillräcklig lönsamhet i lantbruket. Producenten är ensam i företaget men har ibland en anställd vid hög arbetsbelastning.

Geografiskt läge har haft viss betydelse i valet av diversifiering på grund av att gårdens arealer är för små. Producenten måste hitta andra lösningar än stordriftsfördelar för att få lönsamhet i företaget. EU-stöd är bakomliggande orsaker till valet av företagande men producenten anser att de inte drivande.

4.7.4 Framtiden

I framtiden vill producenten utveckla företagets smågrisproduktion, men som han kallar det ”detaljförändringar”, det vill säga, mindre förändringar. Tillexempel önskar han mer mark och större spannmålsintag samt uppföra fler byggnader för att kunna ta in mer foder. Producenten anser att företagets styrka ligger i att han är uppfinningsrik och får verksamheten att fungera genom att ständigt hitta nya lösningar på problem som kan uppstå.

5 Drivkrafter för samtliga gårdar

Nedan beskrivs de drivande faktorer som framkommit i intervjuerna. Dessa har varit återkommande och framträdande drivkrafter som nämnts i de intervjuer som gjorts. Det är sammanlagt arton drivkrafter, men faktorerna flera ben, värdekedja och ekologisk produktion är beskrivande för verksamheten snarare än en drivkraft. Vissa faktorer är mer drivande än andra. Resultatet redovisas nedan. I avsnitt 5.1 sammanfattas sedan resultatet i en tabell, se tabell 1.

Flera ben. Företaget är horisontellt integrerat, det vill säga, att företaget förgrenar sig med helt nya aktiviteter orelaterade till kärnverksamheten, till exempel att företaget har mjölkproduktion och snickeri. Alla gårdar förutom Gård 6 har inom sitt företag valt strategin horisontell integrering. Många av gårdarna har valt att integrera sitt företag både horisontellt och vertikalt. Gård 5 och 7 har endast horisontell integration.

Värdekedja. Företaget är vertikalt integrerat, det vill säga, att de diversifierat sig uppåt eller nedåt i värdekedjan/produktionskedjan, till exempel uppfödning av köttdjur och slakteri. Fem av de sju gårdarna har valt strategin vertikal integrering. Men endast Gård 6 har valt enbart strategin vertikal integrering.

Ekologisk produktion. Företaget bedriver ekologisk produktion. Fyra gårdar av de sju bedriver ekologiska lantbruk, dessa har spannmålsproduktion, livdjursproduktion samt mjölkproduktion.

Lönsamhet. En verksamhetsgren har svårt att bära sina egna kostnader och därför har företagaren valt strategin att diversifiera sig. Sex gårdar av de sju valde att diversifiera sig för att få bättre lönsamhet i företaget. Gård 4 ansåg denna faktor vara av speciell betydelse vid beslut om diversifiering.

Missnöje med uppköpare. Företagaren var av någon anledning missnöjd med sin dåvarande kund eller mellanhand, till exempel på grund av låga priser eller kvalitet på tjänst. Gård 1, 2, 3 och 4 ansåg att denna faktor var drivande vid beslut av diversifiering, för Gård 3 var det en mycket betydande faktor. Gård 1, 2 och 4 kände ett missnöje med storskaliga slakterier och på grund av skiftande/låga priser, bristande kvalitet på tjänst samt nedläggning av det stora slakteriet i Uppsala som i sin tur ledde till för långa transporter för djuren. Gård 3 kände ett missnöje med ojämna priser och svagt förhandlingsläge mot ett stort mejeri.

Ideologi. Företagaren utvecklar sitt företag utefter starka grundvärderingar, till exempel ekologisk produktion eller kvalitet. Fyra gårdar upplevde denna faktor som betydande vid beslutet om diversifiering som strategi. Gård 1, 2, 3 och 6 drivs av ideologi och starka grundvärderingar. De utvecklar sitt företag genom att prova sig fram med hjälp av sina värderingar. Även Gård 4 påpekar att intresset styr var diversifieringen sker.

Kundkontakt. Företagaren vill ha direkt kontakt med slutkonsument utan några mellanhänder. Det kan vara för att kunna få direkt feedback av sina produkter eller för att få kontroll över produktionskedjan. För fem av de sju gårdarna var denna faktor viktig vid beslutet om att diversifiera sitt företag, för Gård 6 var denna faktor av speciell betydelse.

Merpris. Företagaren utvecklar sitt företag mot produktion som ger produkterna ett mervärde, till exempel ekologiska produkter. Gård 1,2,3,4 och 5 uppgav dessa faktorer som betydande vid beslut om att diversifiera företaget.

Geografiskt läge. Företagaren anpassat sitt företags utveckling utefter det geografiska läget. Det kan bland annat vara närhet till tätort, städer eller motorväg. För fem av de sju gårdarna var denna faktor viktig vid beslut om diversifiering. Denna faktor var av speciell betydelse för Gård 5 eftersom detta företag levererar sina produkter huvudsakligen till huvudstaden där det finns en stor efterfrågan på företagarens produkter.

Sysselsättning över år. Företaget har vissa säsongsbetonade aktiviteter och valt verksamhetsgrenar för att få en jämn inkomst och sysselsättning över hela året. Tre av de sju gårdarna tyckte att det var en betydande faktor, för Gård 1 var denna faktor av speciell betydelse vid beslut om diversifiering av företaget. Exempel på säsongsbetonade aktiviteter är främst i lantbruksföretag med växtodling, då produktionen är intensiv endast under sommarhalvåret.

Kurstillfälle. Företagaren fått idén till företagets utveckling genom en kurs, ett möte eller en utbildning. För gård 2,3 och 6 var denna faktor av speciell betydelse. Ett möte eller utbildning blev en grund/ett startskott för samverkan mellan olika lantbrukare med samma värderingar. Genom samverkan kan producenterna dela på riskerna, få nya synvinkar, bättre förhandlingsmöjligheter eller nya visioner att arbeta efter. Dessa möten har beskrivits som ett forum för likasinnade att utveckla idéer.

Påtryckningar. Företagaren har fått/upplevt påtryckningar från yttre miljön, det kan vara till exempel att kunder efterfrågar en speciell produkt eller kvalitet. För Gård 2 och 3 har denna faktor haft betydelse vid beslut om företagets diversifiering.

Bidrag. Företagaren anpassat sitt företag utefter bidrag eller stöd till exempel EU-bidrag. Endast Gård 2 har haft bidrag som betydande faktor då företaget fått ekonomiskt stöd av kunden vid byggande av slakteriet.

Gårdens förutsättningar. Företagaren har utvecklat företaget utefter gårdens olika förutsättningar, detta kan till exempel vara storlek, tillgång till naturbeten eller specifika jordar. Tre av sju gårdar har påverkats av gårdens förutsättningar vid val om diversifiering av sitt företag.

Kvalitet. Företagaren utvecklar ständigt sina produkter, främst för att få en extra hög kvalitet. Alla sju gårdarna har diversifierat sitt företag för att kunna erbjuda högre kvalitet på sina produkter, detta har varit den främsta drivkraften hos Gård 6.

Riskspridning. Företagaren har flera olika verksamhetsgrenar för att sprida riskerna vid till exempel osäkra marknadspriser eller väderförhållanden. För Gård 4,5 och 6 har denna faktor varit en av de främsta drivkrafterna vid val av diversifiering som strategi för sitt företag.

Lagar. Företagaren har anpassat sitt företag eller utvecklat sitt företag utefter ändrade eller speciella lagar och regler. Endast Gård 6 beskrev denna faktor som betydande då lagen om slakt ändrades och drev honom till att bygga och utveckla ett eget slakteri i företaget.

Kostnadsfördelning/delar integrerar. Företaget har vissa verksamhetsgrenar med höga kostnader och därför diversifierar för att fördela kostnaderna, till exempel maskinanvändande.

Denna faktor har varit betydande för Gård 4 och varit en speciellt drivande faktor för Gård 5 vid beslut om diversifiering som strategi för sitt företag.

5.1 Sammanfattande tabell

Tabell 1 visar en sammanfattning av företagarnas drivkrafter till valet att diversifiera sitt företag. Dubbla kryss innebär att en viss faktor/drivkraft varit speciellt betydelsefull för företagaren eller verksamheten.

Tabell 1: Sammanfattning av företagarnas drivkrafter bakom diversifiering

	Gård 1	Gård 2	Gård 3	Gård 4	Gård 5	Gård 6	Gård 7
Flera ben	X	X	X	X	X		X
Värdekedja	X	X	X	X		X	
Ekologisk produktion	X	X	X	X			
Lönsamhet	X	X	X	XX	X		X
Missnöje med uppköpare	X	X	XX	X			
Ideologi	X	XX	X			X	
Kundkontakt	X	X	X	X		XX	
Merpris	X	X	XX	XX	X		
Geografiskt läge	X	X	X		XX		X
Sysselsättning över året	XX			X	X		
Kurstillfälle		XX	XX			XX	
Påtryckningar från yttre miljö		X	X				
Bidrag		X					
Gårdens förutsättningar		X		X			X
Kvalitet	X	X	X	X	X	XX	X
Riskspridning				XX	XX		XX
Lagar						X	
Kostnadsfördelning Delar integrerar				X	XX		

5.2 Varför inte lågprisstrategi?

Ett företag kan istället för att diversifiera sitt företag satsa på att inneha stordriftsfördelar för att skapa lönsamhet i företaget. Att skapa stordriftsfördelar kräver resurser anpassade för verksamheten. I intervjun tillfrågades lantbrukarna om storskalighet varit ett alternativ för deras verksamheter.

Företagarna uppgav olika anledningar till varför de valde att inte specialisera verksamheten i sina lantbruksföretag. Gård 1 och 3 tyckte att specialisering innebar för stora investeringar och därmed gjorde företagaren låst. Gård 2 och 6 tyckte att specialisering och storskalig produktion stred mot deras ideologi och grundvärderingar. Gård 4, 5 och 7 har valt att inte specialisera sitt lantbruksföretag eftersom gårdens arealer varit för små och inte passat för storskalig produktion, dessutom väljer de att diversifiera utifrån intresse och är motiverade av företagets möjlighet till variation.

6 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras det insamlade intervjumaterialet baserat på teorin som presenterades i kapitel 3. Analysen tar först upp horisontell och vertikal integrering (6.1) sedan följer dispositionen teorin genom att börja analysera företagets inre och yttre miljöpåverkan (6.2), följt av Ansoff-matrisen (6.3), SWOT(6.4) och sedan Push- och Pullfaktorer (6.5).

6.1 Horisontell och vertikal integrering

Tidigare och viss senare forskning (Johnson, 2010; McNally, 2001) säger att riskspridning är den främsta orsaken till det strategiska valet diversifiering. Eftersom denna studie har baserats på personliga möten har vi fått ta del av företagarnas unika levnadsberättelser och detta har skapat en djupgående förståelse för drivkrafterna bakom besluten att utveckla sina företag genom diversifiering. Studien visar därmed att det kan finnas andra betydande drivkrafter kring beslutet att diversifiera sin verksamhet än vad tidigare forskning har pekat på. Definitionen av diversifiering har förändrats sedan tidig forskning. Gamla begreppet för lantbrukets diversifiering liknas vid den som den traditionella företagsekonomiska litteraturen har idag. Tidigare tittade forskare på diversifiering som horisontell integrering och det framkommer även i den här studien att horisontell diversifiering har riskspridning som drivande faktor. Idag har forskare även tittat på vertikal integrering som diversifiering för lantbruksföretag, ett exempel på vertikal integration är turism (McNally, 2001).

Tre av de lantbruksföretag som ingick i studien (Gård 4,5 och 7) var horisontellt integrerade och hade riskspridning som en stark drivkraft i sitt beslut att skapa och utveckla flera verksamhetsgrenar. Detta resultat stämmer överens med tidigare forskning inom företagsekonomisk litteratur (Johnson et al, 2010). De gårdar som ingick i studien vars huvudfokus är vertikal integrering tar del av förädlingskedjan och får på ett naturligt sätt inte samma riskspridning eftersom företagaren då vänder sig till en och samma marknad. Dessa företagare drevs också av ett missnöje beroende av olika orsaker, främst service och prisbild. Därmed har de valt att gå in i värdekedjan för att kunna påverka hela produktionen. Dock har inte någon av de gårdar som tagit del av värdekedjan valt att konkurrera med en lågprisstrategi. Istället har samtliga valt att skapa ett mervärde på sina egenproducerade varor och tjänster. Att få ett merpris för dina produkter är drivkrafter bakom Gård 1,2,3,4 och 5s val att diversifiera sina företag. Gård 3 och 4 har denna faktor som speciellt betydande drivkraft. Att skapa ett mervärde på sina egenproducerade varor och tjänster är avgörande för att kunna finnas kvar på marknaden eftersom ett småskaligt slakteri aldrig kan bli rationellt. En efterfrågan på marknaden av närproducerat och ekologiskt är en avgörande faktor för lönsamheten hos alla gårdar med vertikal integration.

Samtliga gårdar i studien som uppger att de har kontakt med slutkonsument (Gård 1,2,3,4 och 6) uppger att det är en drivkraft bakom beslutet. Detta har en stark koppling till kvalitén på produktionen och slutprodukterna. Att ha direktkontakt med slutkonsument ger företagaren ett större ansvar eftersom denne är sitt eget varumärke. Företagarna ser det som en stor utmaning med nöjda konsumenter och känslan att få skapa med god kvalitet. Dessa faktorer är starka bakomliggande drivkrafter till diversifiering.

Två av Gårdarna i studien (Gård 5 och 4) drivs av att skapa ett rationellt lantbruk och god kvalitet på sina produkter och tjänster. Detta är sammankopplat med intresset av att kunna ha

en modern maskinpark. En modern maskinpark ger möjligheten att driva ett lantbruk med fokus på god kvalitet. Gårdarna har för att kunna investera och bruka en högteknologisk maskinpark valt att diversifiera företaget. Tre av gårdarna (Gård 1,4 och 5) har valt verksamhetsgrenar utifrån att kunna fördela sysselsättning över året. Sysselsättning över året gäller både ledig arbetskapacitet och maskinutnyttjande. Detta resultat stämmer med tidigare studie av Mishra et al (2004) som visade att utveckla flera verksamhetsgrenar är ett sätt att förbättra inkomstspridningen under året. Både kostnadsfördelning och att skapa sysselsättning över året är ett sätt att utnyttja företagets resurser maximalt. Viljan att maximera befintliga resurser har visat sig vara en drivkraft i flera tidigare studier (Ferguson & Olofsson, 2011; Hansson 2007; Hansson et al, 2010; Mishra et al, 2004).

Samtliga Gårdar som deltog i studien ansåg att ekonomiska bidrag inte hade någon speciell betydelse vid beslut om diversifiering av företaget. Däremot hade sex av gårdarna (Gård 1,2,3,4,5 och 7) lönsamhet som bakomliggande drivkraft. Tre av gårdarna (Gård 2,3 och 6) hade ett kurstillfälle som mycket betydelsefull drivkraft bakom valet att diversifiera. Detta resultat stämmer överens med Ferguson & Olofssons (2011) studie där de fann att lantbruksföretagarna väljer att diversifiera företaget för att överleva på sikt. Dessa resultat kan tyda på att för att främja utveckling på landsbygden är ny information, utbildning, informationsutbyte och samarbeten viktigare än ekonomiska bidrag.

6.2 Företagets miljö

Med hjälp av en modell bestående av tre olika miljölager *makromiljön, industri och sektor* samt *marknad och konkurrenser* har vi identifierat faktorer i lantbruksföretagets omgivande miljö.

Makromiljö

Makromiljön beskriver politik, ekonomi, samhälle, teknik, miljö och lagar. Genom att studera makromiljön kring lantbruken som deltog i studien har ett antal faktorer som påverkat strategivalet att diversifiera sitt företag identifierats.

- Gårdens läge
- Infrastruktur
- Arealer.
- Lagförändring
- Väderförhållanden/skadedjur
- Maskininvesteringar

Politik har inte varit av direkt bidragande orsak till valet av strategi för de lantbrukare som deltog i studien, det vill säga, det har inte varit en avgörande drivande faktor. EU-stöd till lantbuket har de intervjuade företagen uppgett som en alltför otillförlitlig inkomst för att kunna vara en avgörande drivande faktor. Gårdarnas arealer har däremot varit en drivande faktor för företagen, däribland har valet av djur och djurart baserats på gårdens förutsättningar. Till exempel har Gård 1 valt en specifik kött ras eftersom rasen är lämpad att livnära sig på magrare naturbeten, något som gården har till sitt förfogande. Tillgången till arealer har även påverkat valet att inte specialisera sin verksamhet, flera av gårdarnas arealer har inte varit tillräckligt stora för att uppfylla kraven att kunna bedriva en mer specialiserad verksamhet som ger stordriftsfördelar.

Gård 2 drabbades hårt av dåliga väderförhållanden, då torka gjorde så att det blev stor brist på foder var produktionen av slaktsvin inte längre lönsam. Detta drev producenten till ändra inriktning och istället bedriva en produktion med olika typer av idisslare. Gård 3 hade problem med sina jordgubbsodlingar på grund av skadeinsekter. Dessa händelser drev dock inte valet att diversifiera lantbruken men det har däremot styrt utvecklingen av företaget och hur företagaren har valt att diversifiera sitt företag.

Samhället påverkar genom att konsumenterna har ett växande miljömedvetenhet, det uppmärksammas mer om djurvälstånd och miljöpåverkan av jordbruket i media. Vissa samhällsforskare talar om en så kallad grön våg, det vill säga, en ökad medvetenhet kring miljöpåverkan i samband med livsmedelsproduktion (Ottman, 2010). Detta leder till att samhället efterfrågar produkter som är tillverkade på ett sätt som är hållbart för miljön och djurens välfärd.

Tekniken påverkar eftersom maskinerna blir mer effektiva och därmed anpassade till storskaligt jordbruk, vilket innebär en ökad investeringskostnad. När maskinerna får ökad arbetskapacitet och samtidigt en ökad kostnad måste lantbruksföretagen hitta sätt som maximerar resursutnyttjandet. Att diversifiera sin verksamhet och agera på andra marknader blir nödvändigt, till exempel snöröjning och entreprenadkörning.

Studien visade att lantbrukarna inte påverkades direkt av ekonomin, Gård 2 och 3 bytte val av diversifiering, alltså en annan verksamhetsgren, men det låg inte bakom valet för diversifiering utan var snarare ett senare beslut. Lagen har påverkat gård 6 eftersom det inte längre tilläts att slakta hemma och hans ideologi stred mot att det blev för långa transporter till slakteri.

Industri och Sektor

Denna miljö utgörs av företag som producerar likadana produkter eller tjänster, beskriver hur sektorn är uppbyggd samt hur stark attraktionskraften hos denna sektor är samt potentiella hot som kan uppkomma.

- Mellanhänder
- Prisbild
- Samarbete

Många företagare var missnöjda med tidigare mellanled, i dessa fall var det främst större slakterier och mejerier. Bland annat var gårdarna missnöjda med kvalitet och prisbild. Dessutom stängdes det slakteri som låg geografiskt nära, vilket ledde till att djuren var tvungna att transporteras långa sträckor för att komma till slakteriet, något som stred mot lantbrukarnas kärnvärderingar. För Gård 2 var det slutkonsumenten som var missnöjd med mellanledets tjänster vilket ledde till att producenten fick ekonomiskt stöd för att kunna integrera vertikalt i värdekedjan genom att uppföra ett gårdsslakteri och därför kunna garantera högre kvalitet på slutprodukten.

Idag upplevs något av en priskris inom lantbrukssektorn. Detta leder till att lantbruksföretagare antingen väljer en lågprisstrategi, skapar ett mervärde på sina produkter eller slutar helt. Lantbrukarna som deltog i studien uppgav att de drivs för att skapa ett mervärde då de inte har möjligheten att driva ett företag med stordriftsfördelar på grund av gårdens storlek. För dessa personer är det viktigt att skapa ett mervärde på sina produkter

eftersom de annars inte kan driva företaget. I lantbrukssektorn finns riskspridning som drivkraft, bland annat på grund av den nuvarande prisbilden med osäkra och låga priser på produkterna. I denna sektor kunde vi även se ett missnöje med mellanhänder såsom stora slakterier och mejerier. Dessa aktörer hade dessutom mycket makt i förhandlingar på grund av sin storlek.

Vissa lantbrukare som deltog i studien upplevde ett problem med import av livsmedel till Sverige. Det finns en stor fara i livsmedelsbutikernas egna livsmedel, idag har de svenskproducerat innehåll, men innehållet är lätt att byta ut utan att konsumenterna märker någonting. Fördelen med livsmedel är att det är en färskvara.

Marknad och Konkurrenter

- Köpar
- Gröna vågen
- Samarbete

För lantbrukarna som deltog i studien hittades inga direkta konkurrenter, istället väljer de att samarbeta. Det kan bero på att de arbetar mot en marknad som alltid har efterfrågan, det är ett basbehov hos människan att få mat. Lantbruksföretagarna samarbetar för att bli starkare i förhandlingar gentemot giganter som mejerier och slakterier. Bland annat samarbetar de för att tillsammans få upp priserna på marknaden. Några lantbruksföretagare väljer istället bort mellanhanden, som främst är de stora slakterierna eller mejerierna. Istället för att sälja tjänsten, outsourcing, säljer de direkt till slutkonsument. Med slutkonsumenter kan de hålla en dialog och förbättra kvaliteten på sina produkter för att få fram vad som efterfrågas på marknaden. Gårdarna som deltog i studien ligger tillgängliga geografiskt, de finns nära stora städer och stora vägar. Detta gör det lättare för lantbruksföretagarna att distribuera sina varor, både för de som har gårdsbutik samt de som levererar till restauranger. En majoritet av gårdarna i studien riktade sig till de kunder som efterfrågar andra saker än lägre pris, de är istället ute efter bättre kvalitet och är beredda att betala ett merpris för närproducerade och/eller ekologiska produkter.

6.3 ANSOFF-matris

Ansoff matrisen beskriver strategier kring hur ett företag kan välja att utveckla sitt företag. Samtliga företag i studien har utvecklat sitt företag, antingen genom att utveckla produkter och tjänster på den befintliga marknaden eller funnit en ny marknad och efterfråga på sina befintliga produkter och tjänster, även strategin att både utveckla produkter och tjänster på en för företag ny marknad förkom bland lantbruksföretagarna.

Att endast vidareutveckla förädlingskedjan, till exempel att företaget köper in ett större mejeri, är ett exempel på vertikal integration, en form av diversifiering som Ansoff-matrisen inte beskriver. Ansoff-matrisen inkluderar inte vertikal integration eftersom det inte ses som en form av diversifiering inom den traditionella företagsekonomiska litteraturen. Ett antal gårdar har diversifierat sig genom vertikal integration, de har däremot även skapat ett mervärde i produkten eller tjänsten. Vilket gör att de kan ses som en vidareutveckling av produkten. Att skapa ett mervärde för produkten har varit en nödvändighet för verksamheterna eftersom ett eget gårdsslakteri eller gårdsbutik inte har möjlighet att konkurrera med en lågprisstrategi.

Många av lantbruksföretagen började i första rutan, många kände missnöje med mellanhänder till slutkonsument och valde att gå vidare genom att gå vidare i förädlingskedjan. De hamnade

i rutan med nya produkter på en befintlig marknad, däribland köttlådor. Företagen har gjort olika val beroende på var företagarens intressen har legat. Konglomerat diversifiering i de i lantbruksföretag som ingick i studien är snöröjning, snickeri, turism, uthyrning av byggnader och maskinentreprenad då dessa tjänster skiljt sig väsentligt från kärnverksamheten i företaget och vänder sig till en ny marknad. Samtliga verksamhetsgrenar gör det möjligt att utnyttja företagets befintliga resurser i form av maskiner, arbetskraft och outnyttjade byggnader på gården.

6.4 SWOT

Figur 4 visar exempel på lantbrukföretagens styrkor, svagheter, möjligheter och hot som framkommit i intervjuerna. Dessa faktorer som kan vara bakomliggande drivkrafter till diversifiering.

STYRKOR		SVAGHETER	
Flexibilitet	Entreprenörskap	Svårt att fokusera	
Ideologi		Grenar som ej bär sina egna kostnader	
Erfarenhet	Riskspridning	Stora investeringar	
Maximalt resursnyttjande			
Gröna vägen	Djurvälfärd	Skadedjur	
Närproducerat		Väderförhållanden	
Kvalitetskrav		Lagändringar	
MÖJLIGHETER		HOT	

Figur 4, SWOT-analys. Egen bearbetning.

Företagens styrkor som framkom under de personliga intervjuerna kan vara bakomliggande drivkrafter till diversifiering. Samtliga företagare var entreprenöriella och drivande, hade lång erfarenhet av lantbruksverksamhet och var stolta över sina produkter. De lantbruksföretagare som var horisontellt integrerade angav som huvudsaklig styrka att de kunde utnyttja sina resurser maximalt, främst maskiner. Dessa företagare drevs också av möjlighet till riskspridning. De företagare som var främst vertikalt integrerade drevs särskilt av ideologi och återkoppling från kund. Samtliga företagare valde att diversifiera åt det håll dit intresset styrde oavsett val av integrering.

Företagens svagheter som framkom under de personliga intervjuerna och som kan vara bakomliggande drivkrafter till diversifiering är att ett antal av gårdarna hade vissa verksamhetsgrenar som inte kunde bära sina fasta kostnader. Samtidigt var varje verksamhetsgren viktig för helheten och de olika grenarna hjälpte till att bära upp varandra genom att dela på fasta kostnader.

Ur ett företagsekonomiskt perspektiv kan det ses som en bättre strategi att fokusera på den verksamhetsgren som lönar sig mest och ger högst vinst. Av intervjuerna framkom dock att lantbruksföretagen hade någon faktor som

Det framkom dock att varje företag hade någon faktor som förhindrade att de endast kunde fokusera på en del i företaget till exempel för små arealer. Samtliga lantbruksföretagare belyste under intervjun att specialisering eller storskalig produktion inte kunde ske eftersom de hade bristande resurser, till exempel tillgång på areal eller jordens kvalitet. Det är en styrka för en företagare att vara flexibel men det kan också vara en svaghet om företagaren inte vet när en verksamhetsgren inte bär sig och drar ner den totala lönsamheten. Enligt Gård 5 ”*de verksamhetsgrenar som inte är lönsamma måste förändras till positivt resultat eller läggas ner.*”

Företagens möjligheter som framgick av intervjustudien kan vara att marknaden just nu efterfrågar närproducerade och ekologiska produkter. Detta ger då företagens varor ett mervärde. I intervjuerna upplevde alla företagare en hög efterfrågan på produkter av hög kvalitet.

Ett stort hot för samtliga företagare kan vara om det framkommer någonting till exempel i media, till exempel att samarbetspartnerna missköter sig. Det är en möjlighet att vara ett stort varumärke, men samtidigt som företagaren blir känd, så kan det vara en stor risk att få dåligt rykte. Om företagaren misslyckas och skadas denne inte på samma sätt om företaget är mer anonymt och säljs bakom någon annans varumärke till exempel ett större slakteri eller mejeri. Många företagare var redan beredda på förändringar i jordbrukspolitiken framförallt gällande EU-stöd, så trots att denna faktor kan uppfattas som ett hot, var det tydligt och samtliga företagare hade hittat olika sätt att skydda sig på. Hästmarknaden är väldigt föräderlig och det gäller att hålla koll på den. Lantbrukaren måste vara noga och hålla sig uppdaterad om marknaden, en möjlighet kan även vara ett hot. Det gäller att trenden håller i sig. Samtliga företagare är också känsliga för väderförhållanden, vilka kan påverka produktionen betydligt.

6.5 Push- och Pullfaktorer

Denna studie har genom sina personliga möten fått tadel av individerna bakom lantbruksföretagen. Samtliga lantbruksföretagare är sanna entreprenörer, vilka drivs av sitt stora intresse för kvalitet, service och hållbart lantbruk. Deras ideologi har påverkat valen de gjort i utvecklingen av sina företag. Push- and Pullteori beskriver motivationsfaktorer kring entreprenörskap (Kirkwood, 2009). I tidigare studier av Fergusson & Olofsson (2011) samt McElwee (2006) är de största bakomliggande drivkrafterna Push-faktorer, alltså missnöje med situationen som företagaren befinner sig i. Vår studie visar att det finns bakomliggande drivkrafter som är Pushfaktorer eftersom alla intervjuade företagare på något sätt upplevt missnöje i tidigare situationer. Dock var detta missnöje snarare en grogrund för tanken om diversifiering av företaget där entreprenören öppnade ögonen och såg sig om efter andra alternativ. Det framgick att det är pullfaktorer som främst driver och vidareutvecklar diversifieringen i lantbruksföretagen. Resultaten visar att det inte räcker med att vara missnöjd utan det finns även en drivande kraft byggd på värderingar och ideologier som styr lantbrukaren i valet att diversifiera och vidareutveckla lantbruket.

7 Slutsatser

Eftersom denna studie har baserats på personliga möten har vi fått ta del av företagarnas unika levnadsberättelser och detta har skapat en djupgående förståelse för drivkrafterna bakom besluten att utveckla sina företag genom diversifiering. Studien visar därmed att det kan finnas andra betydande drivkrafter kring beslutet att diversifiera sin verksamhet än vad tidigare forskning har pekat på. Det går inte enligt den här studien att hitta en specifik drivkraft kring varför lantbruksföretagare väljer att diversifiera sitt företag. Varje lantbruksföretagare har flera olika drivkrafter, det var möjligt att urskilja faktorer som har påverkat mer än andra.

De lantbruksföretag som ingick i studien som var horisontellt integrerade hade riskspridning som en stark drivkraft i sitt beslut att skapa och utveckla flera verksamhetsgrenar. De gårdar som ingick i studien vars huvudfokus är vertikal integrering tar del av förädlingskedjan och har på ett naturligt sätt inte samma riskspridning eftersom företagen vänder sig till en och samma marknad.

Vår studie visar att det finns bakomliggande drivkrafter som är pushfaktorer eftersom alla intervjuade företagare på något sätt upplevt missnöje i tidigare situationer. Dock var detta missnöje snarare en grogrund för tanken om diversifiering av företaget där entreprenören öppnade ögonen och såg sig om efter andra alternativ. Det framgick att det är pullfaktorer som främst driver och vidareutvecklar diversifieringen i lantbruksföretagen. Resultaten visar att det inte räcker med att vara missnöjd utan det finns även en drivande kraft byggd på värderingar och ideologier som styr lantbrukaren i valet att diversifiera och vidareutveckla lantbruket.

Samtliga Gårdar som deltog i studien ansåg att ekonomiska bidrag inte hade någon speciell betydelse vid beslut om diversifiering av företaget. Däremot fanns lönsamhet och deltagande på ett kurstillfälle som bakomliggande drivkraft. Dessa resultat kan tyda på att för att främja utveckling på landsbygden är ny information, utbildning, informationsutbyte och samarbeten viktigare än ekonomiska bidrag. Samtliga gårdar i studien som har kontakt med slutkonsument ser det som en drivkraft bakom slutet att diversifiera företaget. Detta har en stark koppling till kvalitén på produktionen och slutprodukterna. Företagarna ser det som en utmaning med nöjda konsumenter och känslan att få skapa med god kvalitet.

Att maximera befintliga resurser var en betydande drivkraft bakom valet att diversifiera lantbruket. Både kostnadsfördelning och att skapa sysselsättning över året är ett sätt att utnyttja företagets resurser maximalt.

Tidigare forskning diskuterar riskspridningen som en stark drivkraft. I den här studien uppkom riskspridning som en faktor kring drivkrafterna, däremot var det ingen avgörande orsak hos samtliga intervjuade lantbruksföretagare. De lantbruksföretagare om klättrat värdekedjan, såg inte riskspridning som någon bidragande orsak.

En intressant aspekt som framkom av studien är att det många gånger är personen bakom och dennes livshistoria och ideologi som haft en stor inverkan på företagarens strategiska val.

Bibliografi

Literatur och publikationer

Alsos G., Ljunggren, E & Pettersen, L. 2003. Farm-based entrepreneurs: what triggers the start-up of new business activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Ansoff, H.I. 1957. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. issue no 25 sept/oct 1957 pp 113-25 (114). Harvard Business School Publishing Corporation.

Barbieri, C. & Mahoney, E. 2009. Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers. *Journal of Rural Studies* 25: 58-66

Brassington, F & Pettitt, S. 2007. *Essentials of Marketing*, Pearson Education. Upplaga 2 (ISBN 978-0-273-70818-6)

Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. & El-Ansary, A. 2006. *Marketing Channels*. Ed.7. Pearson Education. Upper Saddle River, New Jersey, US.

Ferguson, R., & Olofsson, C. 2011. The Development of New Ventures in Farm Businesses. In G. A. Alsos, S. Carter, E. Ljunggren, & F. Welter (Eds.), *The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development*: 21-37. Cheltenham: Edward Elgar Publishing

Hansson, H. 2007. Strategy factors as drivers and restraints on dairy farm performance: Evidence from Sweden. *Agricultural Systems* 94: 726-737.

Hansson, H., Fergusson, R. & Olofsson, C., 2010, Understanding the diversification and specialization of farm business.

Illbery, B., 1991. Farm diversification as an adjustment strategy on the urban fringe of the West Midlands. *Journal of Rural Studies* 7 (3). 207-218

Ilbery, B., Healy, M., & Higginbottom, J., 1997. On and off-farm business diversification by farm households in England. In: Ilbery, B., Chiotti, Q., Rickard, T. (Eds.), *Agricultural Restructuring and Sustainability*. Sustainable Rural Development Series No. 3. CAB International, Wallingford.

Johnsson, G., Whittington, R., & Scholes, K. 2011, *Exploring Strategy*.
Kvale Steinar & Brinkmann (2010). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upl 2:4. Lund: Studentlitteratur

Kirkwood, J. 2009. Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24 Iss: 5 pp. 346 – 364

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Upl 1. Lund: Studentlitteratur
ISBN 91-44-38131-x

Landström, H & Löwegren, M. 2009. *Entreprenörskap och företagsetablering, från idé till verklighet*. Studentlitteratur AB, Lund.

McElwee, G. (2006) Farmers as entrepreneurs: Developing competitive skills. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(3).

McInerny, J., & Turner, M., 1991. Patterns, performance and prospects in farm diversification. Report No 232, Agricultural Economics Unit, University of Exeter.

McNally, S. 2011, Farm diversification in England and Wales – what can we learn from the farm business survey? *Journal of Rural Studies* 17: 247-257

McNamara, K. & Weiss, C. 2005. Farm Household Income and On- and Off-Farm Diversification. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 37,1(April 2005):pp37-48. Southern Agricultural Economics Association.

Mishra A., El-Osta, H. & Sandretto C. 2004. Factors Affecting Farm Enterprise Diversification. *Agricultural Finance Review* 64: 151-166.

Ottman, J. (2011) *The New Rules of Green Marketing. Strategies, tools and inspiration for sustainable branding*. Greenleaf Publishing Ltd., Sheffield, the UK.

Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. 2005. The motivation to become an entrepreneur, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11 Iss: 1 pp. 42 - 57

Widerberg Karin. (2008). *Kvalitativ forskning I praktiken*. Upl 1:7. Malmö: Studentlitteratur ISBN 978-91-44-01828-7

Internet

JSV, Jordbruksverket, www.jordbruksverket.se

1. Möjligheter på landsbygden,
<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/mojligheterpalandsbygden/landsbygdsprogrammet/vadarlandsbygdsprogrammet.4.7a446fa211f3c824a0e8000171998.html>.
2012-05-15

Personliga meddelanden

Ahrén, Staffan. Lantbruksföretagare, Husa Gård. Personligt möte, 2012-03-14

Andersson, Tobias. Lantbruksföretagare, Bagarbo. Personligt möte, 2012-03-22

Gauffier, Göran. Lantbruksföretagare, Stabby Gård. Personligt möte, 2012-03-15

Jansson, Lennart. Lantbruksföretagare, Torvalla. Personligt möte, 2012-04-19

Larsson, Bo. Lantbruksföretagare, Grellsbo. Personligt möte, 2012-03-21

Sellin, Stefan. Lantbruksföretagare, Domtagrisen. Personligt möte, 2012-03-13

Sundblad, Stefan. Lantbruksföretagare. Sundblads. Personligt möte, 2012-03-22

Bilaga 1



Intervjufrågor

Inledande frågor

Berätta om din verksamhet

Vad har ni för verksamhet? Vilka olika verksamhetsgrenar har ni?

När startade den?

Hur har den utvecklats under åren?

Har verksamheten expanderat eller minskat under åren?

Huvudfrågor

Idé

Vad har ni för affärsidé?

Produkt

Vad är det för produkter/tjänster ni säljer?

Marknad

Till vilken marknad vänder ni er?

Hur har marknaden förändrats?

Hur har ni hanterat förändringarna?

Hur marknadsför ni företaget?

Organisation

Vem gör vad?

Hur är företaget organiserat?

Kompetens

Vad är ni bra på?

Vad har ni för kunskaper/utbildning?

Drivkrafter

Vem eller vilka i företaget är drivande?

Vad är det för faktorer som drivit företaget att bli som det är idag?

Kunder

Har ni en etablerad kundkrets?

Vilka är era främsta kunder?

Leverantörer

Vilka är era främsta leverantörer?

Övriga relationer

Nätverk, vilka övriga aktörer runtomring er har stor betydelse för er verksamhet?

Exempel Slakterier?

Leveranser av spannmål?

Eu-stöd, andra bidrag?

Andra lantbrukare?

Avslutande frågor

Vad tycker ni har varit den största utmaningen med att starta och driva ert företag?

Vad är ert företags starka sidor, vad är ni bäst på?

Vilka faktorer tror ni främst har påverkat era beslut till att utveckla flera verksamhetsgrenar?

Hur ser ni på framtiden? Vilka delar av verksamheten kommer öka respektive minska eller fortsätta i samma omfattning?

Stort tack för ert deltagande!