



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Planeringens effekter för projekt som finansierats genom "Sverige - det nya matlandet"

- En fallstudie på vicTualia ekonomisk förening

The effects of planning for projects funded through "Sweden – the new culinary nation"

- A case study of vicTualia business association

Adam Arnesson
Pär Boquist

Planeringens effekter för projekt som finansierats genom "Sverige - det nya matlandet"
- En fallstudie på vicTualia ekonomisk förening

The effects of planning for projects funded through "Sweden – the new culinary nation"
- A case study of vicTualia business association

Adam Arnesson
Pär Boquist

Handledare: Richard Ferguson, SLU,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Carl Johan Lagerkvist, SLU,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2014

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 853

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: Matlandet Sverige, projektstöd, landsbygdsprogrammet, projektdrift, affärsplan, planering, strategi



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Prolog

En akademisk utbildning beskrivs ofta som en upptäcktsfärd. Under resans gång ges nya insikter om hur teori och praktik hänger ihop i världen, kanske också hur ens egen del av världen hänger ihop. En av uppsatsens författare, Adam Arnesson, har haft en sådan möjlighet som legat till grund för fallstudien i den här uppsatsen, genom hans koppling till regeringens vision om "Sverige – det nya matlandet". Adam Arnesson är som en del av visionen utsedd till Matlandetambassadör för Närke av Landsbygdsminister Eskil Erlandsson. Det är ett icke avlönat uppdrag som bygger på eget engagemang. Vi är medvetna om att det skulle kunna skapa trovärdighetsproblem för uppsatsens resultat, men vi menar att insikten som Adam Arnesson har haft i det empiriska problemet istället har varit en tillgång. Uppsatsens andra författare Pär Boquist har ingen koppling till "Sverige - det nya matlandet" och har därmed upprätthållit studiens objektivitet. Vi vill också påpeka att uppsatsen syftar till att skapa en förståelse för hur planering och projektdrift påverkar utkomsten av projekt, inte till att utvärdera "Sverige - det nya matlandet".

Ett stort tack riktas till vicTualia ekonomisk förening och alla respondenter. Ert deltagande och er tid har varit av stor vikt för den här uppsatsen. Tack Eva Krause, Håkan Rohdén, Claes & Karolina Schneider och Daniel Frehde. Även ett stort tack till Thomas Börjesson vid Länsstyrelsen i Örebro län.

Vi vill även tacka Sveriges landsbygdsminister Eskil Erlandsson som ställde upp på ett möte där uppsatsens slutsatser diskuterades. Att få framföra våra resultat och faktiskt kunna påverka den praktiska utvecklingen av Matlandet har varit en stor drivkraft i vårt akademiska engagemang.

Ett slutligt tack till vår handledare Richard Ferguson som bidragit med stöd under hela processen.

Uppsala, den 27:e maj, 2014

Adam Arnesson & Pär Boquist

Abstract

The government launched the vision "Sweden – the new culinary nation" in 2008. The vision is about tasteful food, world-class experiences and a living countryside. In order to fulfill the vision, the Swedish government enabled the possibility for food & agricultural projects to seek funding support from the Rural Development Programme.

VicTualia business association has obtained financial support during three years through this programme. The aim of the project is to develop the region of Örebro into a nationally prominent food area. The association wants to preserve local food traditions and food production, and promote members economic interests. The project has implemented a comprehensive project plan with regular follow-ups, in order to receive financial grants.

This thesis aims to investigate how vicTualia business association has been affected by planning through the written project plan. The thesis also aims to study in what extent the project affected the business results.

Theory about the planning process, business plans and business projects has been used in this thesis. The theory is used to analyze the development of vicTualia business association through a case study. Semi-structured interviews were conducted with people with different connections to the project. Documentation regarding the project planning, implementation and results have also been analyzed.

Thesis results suggest that the project would not have been started in the same scale without funding originating from the vision "Sweden – the new culinary nation". The creation of the project plan seem to have had a positive effect on the creation of the project. Although reporting seems to be a positive aspect of the project, some people connected to the project wish that the report interval could be longer. Finally a few members also wished for more flexibility in certain processes.

When analyzing the project success, the results show inequalities in the achievement of the projects goals. Regarding project implementation and achievement, success can be granted. However, the future of the project success is less clear. VicTualia business association is now without funding, making the future of the business uncertain. Why this is the case is discussed based on the essay empiricism and theory. Proposed improvements for the process around the project is given.

Sammanfattning

Regeringen lanserade visionen om "Sverige - det nya matlandet" 2008. En vision som verkar för god mat, upplevelser i världsklass och en levande landsbygd. För att visionen ska uppnås finns bland annat möjlighet för projekt att söka finansiellt stöd ur landsbygdsprogrammet. VicTualia ekonomisk förening har under tre år drivit projektet "Utveckling av Örebroregionens vicTualier" med finansiering genom projektstöd. Syftet med projektet var att utveckla Örebroregionen till att bli ett nationellt framstående måltidsområde. Föreningen vill värna lokal mattradition och matproduktion, samt främja medlemmars ekonomiska intressen. Projektet har förhållit sig till en omfattande projektplan med regelbundna uppföljningar, för att kunna få det finansiella stödet utbetalt. Den här uppsatsens syfte är att utreda hur vicTualia ekonomisk förening har påverkats av planering genom den skrivna projektplanen, samt om driften som projektform har påverkat resultatet.

Utifrån teori gällande planering, affärsplaner och projektdrift analyseras vicTualia ekonomisk förening genom en fallstudie. Semistrukturerade intervjuer har utförts med personer med olika kopplingar till projektet. Dokumentation gällande projektets planering, utförande och resultat har även analyserats.

Uppsatsens resultat tyder på att projektet inte hade startats i samma omfattning utan finansiering med ursprung ur visionen om "Sverige - det nya matlandet". Skapandet av projektplanen och dess efterlevnad upplevs som positivt av projektets deltagare, likaså rapportering och uppföljning, även om viss flexibilitet varit önskvärd i vissa processer. När det gäller projektframgång hos "Utveckling av Örebroregionens vicTualier" är uppsatsens resultat tudelat. Rörande projektgenomförande och uppfyllande av medlemmarnas mål kan projektframgång tillskrivas projektet. Vad angår ren företagsmässig prestation och planering för framtiden är projektframgången mindre tydlig. VicTualia ekonomisk förening står nu utan finansiering, vilket gör att framtiden för verksamheten är oviss. Varför så är fallet diskuteras utifrån uppsatsens empiri och teori. Förslag till förbättringsåtgärder för processen runt projektstöd ges, som bör kunna avhjälpa dessa problem hos andra projekt som drivs för att uppfylla visionen om "Sverige - det nya matlandet".

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM, FRÅGOR OCH SYFTE	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR	3
2 METOD	4
2.1 LITTERATURGENOMGÅNG	4
2.2 FORSKNINGSDSIGN	4
2.2.1 Val av studieobjekt	5
2.3 DATAINSAMLING	6
2.4 ANALYS AV DATA	6
2.5 TROVÄRDIGHET	7
2.6 ETISKA FRÅGESTÄLLNINGAR	8
3 TEORI	9
3.1 PLAN & PLANERING	9
3.2 PROJEKTDRIFT	9
3.3 PLANERING SOM STRATEGI	12
3.3.1 <i>The Planning School</i>	12
3.3.2 <i>Värdet av affärsplanering</i>	12
3.3.3 <i>Kritik mot planering som strategi</i>	13
3.3.4 <i>Strategisk rädsla</i>	14
3.4 EMERGENT STRATEGI	15
3.4.1 <i>The learning School</i>	15
3.4.2 <i>Kritik mot emergent strategi</i>	16
3.5 TEORETISK SAMMANFATTNING	17
4 EMPIRI	18
4.1 DOKUMENTATION	18
4.1.1 <i>Bildande av ekonomisk förening</i>	18
4.1.2 <i>Ansökan inom tillväxtprogrammet Örebroregionen 2009-2013</i>	18
4.1.3 <i>Fördjupad projektplan "Utveckling av Örebroregionens vicTualier"</i>	18
4.1.4 <i>Beviljat projektstöd inom landsbygdsprogrammet</i>	19
4.1.5 <i>Projektstöd – Slutrapport</i>	20
4.2 INTERVJUDATA	20
4.2.1 <i>Claes & Karolina Schneider</i>	20
4.2.2 <i>Daniel Frehde</i>	21
4.2.3 <i>Eva Krause</i>	22
4.2.4 <i>Håkan Rohdén</i>	24
4.2.5 <i>Thomas Börjesson</i>	25
5 ANALYS & DISKUSSION	26
5.1 FÖRETAGSETABLERING SOM PROJEKT	26
5.1.1 <i>Projekt drift</i>	26
5.1.2 <i>Rapportering</i>	26
5.1.3 <i>Utvärdering</i>	27
5.2 PLANERING SOM STRATEGI	28
5.2.1 <i>Kritik mot planering som strategi</i>	30
5.3 EMERGENT STRATEGI	31
5.4 PLANERA ELLER INTE PLANERA?	32
6 SLUTSATSER	34
7 EPILOG	35
REFERENSER	36

<i>Böcker och tidskrifter</i>	36
<i>Internet</i>	37
<i>Dokument</i>	37
<i>Personliga meddelanden</i>	38
BILAGOR	0
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE	0

Figurförteckning

Figur 1 - Sambandet mellan regering, Matlandet, landsbygdsprogrammet, vicTualia och lantbrukare.....	2
Figur 2 - Tidsram för framgångsdimensionerna. Källa: Shenhar et al. (2001), s. 716.	11
Figur 3 - Relativ vikt av framgångsdimensionerna beroende på projekttyp. Källa: Shenhar et al. (2001), s. 718.	11
Figur 4 - Uppsatsens teoretiska sammanfattning. Källa: Egen bearbetning.	17

Tabellförteckning

Tabell 1 - Sammanställning av respondenter	5
Tabell 2 - Finansieringsplan Källa: Beviljat projektstöd inom landsbygdsprogrammet, (Lindin, 2011).	19

1 Introduktion

Regeringen lanserade visionen "Sverige - det nya matlandet" 2008 (hädanefter Matlandet eller visionen). Visionen verkar för att skapa fler jobb och hållbar tillväxt genom insatser för mat och turism (Regeringen, 2013). Organisationer, företag, kommuner och ekonomiska föreningar har möjlighet att söka pengar för projekt som bidrar till visionen om Matlandet. Visionen har en handlingsplan som är uppdelad i sex fokusområden: primärproduktion, offentlig mat, förädlad mat, handel, restaurang och matturism (Jordbruksverket, 2014a).

VicTualia ekonomisk förening i Örebro län (hädanefter vicTualia eller föreningen) är ett samarbete mellan livsmedelsproducenter, mathantverkare och restauranger. Syftet med vicTualia är att värna om den lokala matproduktionen samt främja medlemsföretagens ekonomiska intressen. Detta sker bland annat genom att underlätta matens väg till konsumenter (vicTualia, 2014). År 2011 fick vicTualia projektstöd ur landsbygdsprogrammet, tack vare visionen om Sverige - det nya matlandet (Jordbruksverket, 2014b).

Vid ansökan om finansiering ur landsbygdsprogrammet skrevs en projektplan av vicTualia. Projektplanens utformning och dess efterlevnad är avgörande för beviljandet av stöd. Utbetalningar har skett löpande då uppföljningar av projektplanen lämnats till Länsstyrelsen i Örebro län. Det bör innebära att planeringsprocessen är avgörande för resultatet och genomförandet.

Valet av uppsatsämne har sitt ursprung ur litteraturens oenighet kring planering och användandet av affärsplaner. Forskningsresultaten kring planering, affärsplaner och dess effekter för företagsprestation är inte konsekventa. En affärsplan innehåller alla viktiga interna och externa faktorer som berörs vid en företagsetablering. Den är en färdplan för hela genomförandet och på så vis ett sätt att konkretisera affärsmodellen (Landström och Löwegren, 2009).

Innehållet i en standardiserad affärsplan är jämförbart med det som ingår i projektplanen som vicTualia upprättade i sin ansökan om finansieringsbidrag. Den aktuella projektplanen innehåller delarna: syfte, mål, målgrupp, bakgrundsanalys, nulägesbeskrivning, aktiviteter, projektledare, tids- och aktivitetsplan, samt budget (vicTualia ekonomisk förening, 2011). Detta kan jämföras med innehållet i en affärsplan: affärsidé, ledningsgrupp, marknadsplan, organisation, genomförandeplan, finansiering och risker. Uppsatsen kommer därför att använda litteratur om affärsplaner i syfte att undersöka projektplanen (Landström och Löwegren, 2009).

1.1 Bakgrund

Affärsplanens roll vid etableringen av nya företag är mångtydig. I artikeln "Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan" undersöker Karlsson & Honig (2007) affärsplanens roll i sex nystartade företag. Författarna menar att det är vanligt att en affärsplan upprättas som en formalitet för att sedan inte användas eller implementeras. Detta gör det svårt att bedöma betydelsen av en affärsplan. Det indikeras att affärsplanen endast utgör ett strategiskt verktyg vid anskaffande av finansiärer och resurser. Att planera kan upplevas som tråkigt, tidskrävande och onödigt, eftersom förhållanden ständigt ändras, men det kan vara viktigt för att kunna följa upp företagets utveckling (Landström och Löwegren, 2009).

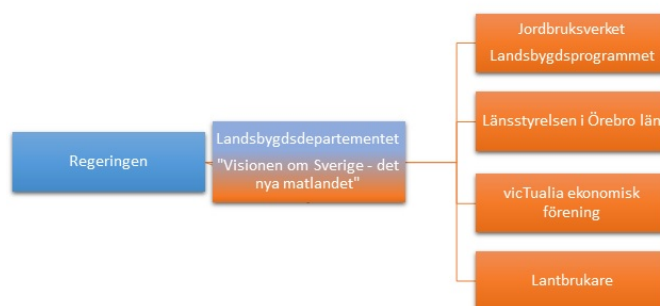
I kontrast till Karlsson & Honing (2007) menar Gruber (2007) att entreprenörer som använder sig av affärsplaner är mer framgångsrika. Författaren påstår att affärsplanen är särskilt värdefull hos nystartade företag. Även Delmar & Shane (2003) menar att affärsplanen är ett effektivt verktyg vid affärsetablering. Enligt författarna kan affärsplanen vara en motivationskälla för entreprenören.

Vid projektstöd ur landsbygdsprogrammet med koppling till Matlandet krävs en ansökan inklusive projektplan. Projektplanen ska innehålla en projekttid, projektets mål och syfte, genomförandeplan och budget. Detta ligger sedan till grund som bedömningsunderlag (Jordbruksverket, 2014c).

Effekterna av Matlandet har varit omdiskuterade. Vissa menar att effekterna inte är mätbara och att det är mycket prat utan verkstad (Spängs, 2013). Gustav Fridolin, språkrör Miljöpartiet, kallar satsningen för ett stort misslyckande som skulle ge 20 000 jobb men istället gjort att 10 000 jobb försvunnit (Grill, 2014). En rapport har utförts av Kontigo AB på Landsbygdsdepartementets uppdrag, med syfte att utreda Matlandets måluppfyllelse. Rapporten konstaterar att det är svårt att utreda effekterna då olika insatser är svåra att koppla till visionens mål. Målen har också varit av skiftande karaktär och mätbarhet. Tydliga mål för insatsernas resultat är det som främst saknas. Försiktigt positiva slutsatser dras dock för företagsstöden. Tendenser till en positiv utveckling för enskilda företag gällande omsättning och antal anställda syns. Rapporten konkluderar att det vore bra för mätbarheten om Matlandets strategi blev tydligare gällande vissa frågor (Kontigo AB, 2013 ss. 124-128, 161).

VicTualia beviljades år 2011 projektstöd genom Matlandet. Projektet avslutades den sista mars 2014. Genom att jämföra projektplanen med slutresultatet ska uppsatsen utreda om den ursprungliga projektplanen följts och hur utvecklingen har påverkats till följd av det beviljade finansieringsstödet.

En rapport som utreder livsmedelsproduktionen i Örebro län i relation till Matlandet, har tagits fram av Länsstyrelsen i Örebro län. I rapporten nämns att vicTualia inte har någon finansiering när projektet avslutats, och därmed inte den finansiella eller de personella resurser som krävs för att spela en aktiv roll i utvecklingen av livsmedelssektorerna i Örebro län (Gazl AB & Lendrup, 2013 ss. 75-76).



Figur 1 Sambandet mellan regering, Matlandet, landsbygdsprogrammet, vicTualia och lantbrukare.

1.2 Problem, frågor och syfte

Affärsplaneringens roll vid etablering av nya företag är studerat inom företagsekonomi och entreprenörskap. Forskningsresultaten är varierande. Att utveckla en affärsplan är bra för planering och kan vara ett nödvändigt underlag för finansiärer. Samtidigt är arbetet tidskrävande och kan resultera i att motivation avtar och att verksamheten aldrig startar. Ansökan om finansieringsstöd ur landsbygdsprogrammet är omfattande och kräver en utförlig projektplan.

Att betrakta en företagsetablering som ett projekt gör det till till en tidsbegränsad process. Ett lyckat företagsprojekt beskrivs som att det ska slutföras inom bestämd tidsram, budget och prestationsmål. Detta innebär att målen är planerade i förväg (Landström & Löwegren, 2009). Litteraturen är dock oenig om planering som en framgångsfaktor i projekt. Shenhar et al (2001) beskriver att det finns projekt som uppnått framgångar trots att de inte följt planeringen gällande tid, budget och mål. Vidare menar Dvir et al (2003) att det finns projekt som misslyckats även då de följt projektets begränsningar, eftersom kundernas önskemål inte har uppfyllts.

Syftet med uppsatsen är att utreda hur en projektplan och dess efterlevnad påverkar projektets planering och utkomst. Uppsatsen ska undersöka vicTualias användning av projektplanen efter att finansieringsstöd erhållits. Resultatet ska kunna appliceras på projektprocessen som är en nödvändighet för att erhålla finansiering genom Landsbygdsprogrammet. Baserat på den beskrivna problembakgrunden formuleras två frågeställningar:

- Hur har projektplanen påverkat organisationsutvecklingen av vicTualia efter att föreningen tilldelats bidrag från Matlandet?
- Har projektdriften påverkat vicTualias prestationer?

Uppsatsens mål är att kunna ge förbättringsförslag till planerings- och utförandeprocessen för projekt som ges stöd genom Matlandet. Dels ur ett projektframgångsperspektiv, men även ur ett längre perspektiv kring hur projekten kan leva vidare efter projektavslut.

1.3 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att studera hur projektplanen har påverkat vicTualia efter att finansieringsstöd beviljats genom Matlandet. Detta resulterar i att det inte går att generalisera uppsatsens slutsatser på andra kontexter än för projekt som erhållit finansieringsstöd genom Matlandet.

En fallstudie görs på mottagaren av projektstöd. En fallstudie tillämpas därför att det skapar en djupgående förståelse för problematiken. Då fallstudien grundas på intervjuer med endast fem projektmedlemmar kan författarna inte uttala sig om alla medlemmars uppfattningar gällande planeringens påverkan på projektet.

Teoretisk avgränsning görs mot planering, tillämpning av affärsplaner, samt projektdrift. Teori om planering har avgränsats till två skolor: planeringsskolan och den emergenta strategin. Valet beror på att strategierna är kontrasterande och passar väl in i den valda kontexten.

2 Metod

I detta kapitel presenteras undersökningens metodval samt varför denna ansetts mest lämpad för att svara på uppsatsens syfte. Val av teori och empirisk data motiveras och kritiska perspektiv diskuteras.

2.1 Litteraturgenomgång

En litteraturgenomgång görs för att författaren ska känna till existerande forskning inom ämnet. Tidigare forskning hjälper dessutom författaren att göra en mer trovärdig analys. Litteraturgenomgången är ett standardiserat avsnitt inom akademisk forskning (Bryman & Bell, 2011).

Det finns två typer av litteraturgenomgångar. En systematisk och en narrativ. Den systematiska litteraturgenomgången ska vara replikerbar, akademisk och explicit. Förespråkare för denna metod menar att risken för skevheter i undersökningen minskar. Detta går att ställa i relation till en narrativ litteraturgenomgång. En narrativ litteraturgenomgång kännetecknas av att vara omfattande och ofokuserad. Den är också mindre explicit vid val av studier. Motivet för den narrativa litteraturgenomgången är att studera litteraturen inom ett ämnesområde för att sedan skapa en uppfattning kring ämnet (Bryman & Bell, 2011).

Denna uppstats är baserad på en narrativ litteraturgenomgång. Uppsatsen tillämpar den narrativa litteraturgenomgången därför att den kräver mindre tid och resurser än den systematiska. Den är också tillämpbar för en kvalitativ undersökning. Den narrativa litteraturgenomgången styrs av författarnas preferenser och kan därför vara svår att replikera (Bryman & Bell, 2011). Litteraturvalet inkluderar litteratur och vetenskapliga peer reviewed-artiklar. Vid insamling av källor har sökningar gjorts i databaserna ”Web of Science”, ”ScienceDirect” och ”Primo”. Genom sökorden ”entrepreneurship”, ”business plan”, ”project plan” och ”planning” har relevant litteratur införskaffats.

2.2 Forskningsdesign

En induktiv forskningsmetod genomsyrar uppsatsen. Den induktiva metoden innebär insamling av information som analyseras vilket därefter bygger upp teorin. Teori byggs upp av praktik. För att etablera induktiva forskningsresultat kan en iterativ strategi användas. Iterativ strategi innebär att författarna samlar in ytterligare information och upprepar processen (Bryman & Bell, 2011).

I den här uppsatsen har vi valt att göra en fallstudie på vicTualia. Vid analys av resultatet har kritik om att det är svårt att generalisera resultat ur en fallstudie uppmärksammats. Uppsatsens resultat kan generaliseras i viss mån inom den valda kontexten, det vill säga för projekt som erhållit projektstöd ur landsbygdsprogrammet.

En fallstudie innebär en detaljerad och ingående studie av ett enda fall, med syfte att utreda en komplex natur som rör just det specifika fallet. En fallstudie kan sällan ge resultat som kan generaliseras eller ges extern validitet eftersom urvalet inte är representativt. Målet är att få en djupgående förståelse för det specifika fallet, som på sikt kan bidra till en teoretisk generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2011).

2.2.1 Val av studieobjekt

Författarna har valt att studera vicTualia då de under tre års tid fått finansieringsstöd genom landsbygdsprogrammet, med ursprung från Matlandet. Fallstudien ska skapa en förståelse för hur planering har påverkat vicTualia genom hela etableringsprocessen (Bryman & Bell, 2011). Vi valde att begränsa oss till Örebroområdet och vicTualia eftersom en av uppsatsförfattarna kände till det aktuella fallet. VicTualia är relativt representativt för de projekt som erhållit projektstöd med koppling till Matlandet. I en rapport som utförts av Kontigo AB på uppdrag av Landsbygdsdepartementet, med syfte att studera måluppfyllelse och effekter av hittills genomförda aktiviteter i visionen om Matlandet, styrks detta. Huvuddelen av de genomförda projekten har haft en inriktning mot kompetensutveckling, samverkan eller förstudier, men även mot affärs- och marknadsutveckling inom regionala projekt (Kontigo AB, 2013 ss. 36-37). Av de projektmedel som beviljats inom landsbygdsprogrammet mellan 2007-2012 har 70 % gått till regionala projekt. De flesta insatserna inom projekten är inriktade på kompetensutveckling eller att stärka samverkan mellan olika aktörer; insatser av långsiktig karaktär som ska skapa förutsättningar för utveckling. Syftet är framförallt att hjälpa relativt stora grupper av företag att utvecklas (Kontigo AB, 2013 ss. 49-50). Vid valet av det representativa eller typiska fallet, som i uppsatsens fall, strävar man efter att studera ett fall som är exempel på en vanlig organisation inom kontexten (Bryman & Bell, 2011).

Intervjuer har gjorts med fem personer som alla har olika kopplingar till vicTualia. Valet görs för att skapa en bred bild med olika synvinklar på de ställda frågorna. Undersökningen kombinerar flera analysnivåer. Feltolkningar kan uppstå då data från en nivå används för att representera något på en annan nivå (Bryman & Bell, 2013). För att undvika detta har personer inom organisationens olika delar intervjuats (medlemsnivå, styrelsenivå, projektledarnivå, styrgruppsnivå). Förutom det har enhetschefen för näringsliv och landsbygd vid Länsstyrelsen i Örebro län intervjuats för att ge en motsvarande syn från handläggande myndighet. För att styrka dessa individuella iakttagelser finns offentliga dokument som bekräftar all fakta på en organisatorisk nivå. Se tabell 1 för en lista med samtliga respondenter.

Tabell 1 - Sammanställning av respondenter

Intervju-person	Roll	Organisation	Intervjudatum	Skickad transkribering/ validering
Claes & Karolina Schneider	Medlemmar	Berga Gård	2014-04-25	2014-05-05/ 2014-05-19
Daniel Frehde	Medlem	Jeremiabageriet	2014-04-25	2014-05-05/ 2014-05-05
Eva Krause	Verksamhetsledare	vicTualia ekonomisk förening	2014-04-25	2014-05-05/ 2014-05-05
Håkan Rohdén	Medlem & f.d. ordförande	Heberg Gård	2014-04-25	2014-05-05/ 2014-05-05
Thomas Börjesson	Enhetschef näringsliv landsbygd &	Länsstyrelsen i Örebro län	2014-04-25	2014-05-05/ 2014-05-14

Intervjuerna har utförts avskilt på respondenternas arbetsplats eller i deras hem. Båda författarna av uppsatsen har deltagit förutom vid intervjun av Thomas Börjesson, som utfördes av Adam Arnesson, samt intervjun av Eva Krause som utfördes av Pär Boquist. Samtliga intervjuer spelades in. Respondentvalidering har skett genom att intervjupersonerna fått ta del av transkriberingarna och godkänt användandet i uppsatsen. Datum för delgivande av transkribering och validering syns i tabell 1 ovan.

2.3 Datainsamling

Kvalitativa intervjuer skiljer sig från kvantitativa intervjuer. I den kvalitativa undersökningen är tillvägagångssättet ofta mindre strukturerat än vid en kvantitativ undersökning. Fokus ligger också mot intervjuobjektets kontext och inte mot författarens. Det finns även olika syn på hur intervjuobjekten ska bete sig. I den kvalitativa undersökningen är det positivt om samtalet rör sig mellan olika kontexter. Detta skapar transparens i datainsamlingen. I en kvantitativ undersökning är detta däremot inte önskvärt. Då kvantitativ forskning ofta vill ha svar på specifika frågor lämpar det sig inte för intervjuobjektet att ändra utgångspunkt för intervjun (Bryman & Bell, 2011).

Uppsatsen tillämpar en kvalitativ ansats. Inom området finns det två primära intervjutyper. Den ena är den ostrukturerade intervjun. Denna intervjumetod bygger på löst sammansatta nyckelord. Det kan vara så att endast en fråga ställs varefter intervjuobjektet sedan får göra en redogörelse för ämnet. Den andra metoden är den semistrukturerade intervjun. Metoden går ut på att ställa en rad olika frågor inom ett tema. Intervjuobjektet har rätten att utforma svar utifrån dess egna preferenser. Om intressanta kopplingar upptäcks kan följdfrågor ställas för att öka förståelsen för ämnet. Kritiker mot semistrukturerade intervjuer menar att följdfrågor kan bli ledande (Bryman & Bell, 2011).

Denna uppsats tillämpar en semistrukturerad intervjumetod. Intervjuvalet ska ge forskningen större inblick i vicTualia. Då metodvalet ger författarna möjlighet att ställa följdfrågor hoppas författarna att nya kontexter kan undersökas under intervjuernas gång.

Dokument som datakälla är en stor del av uppsatsens empiriska material. Det finns fyra kriterier för dokumentkvalitet. Dessa är autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet (Bryman & Bell, 2011). Dokumenten i uppsatsen härstammar från vicTualia och Länsstyrelsen i Örebro län. Detta innebär att det finns två typer av dokument i uppsatsen. Den första typen är officiella dokument av privat karaktär och den andra typen är officiella dokument. (Bryman & Bell, 2011). Vi anser att alla dokument är autentiska, trovärdiga, och meningsfulla. Däremot finns det frågetecken till om de är representativa. Interna dokument från vicTualia kan inte sägas vara representativa i alla kontexter. Däremot anses det att dokument som skickats som ansökningar och rapporter till myndigheter är representativa. Detta beror på att det är ett standardiserat format på dessa handlingar.

2.4 Analys av data

Det finns två vanligt förekommande typer av dataanalys inom induktiv företagsekonomisk forskning. Den första typen är att författaren tillämpar en analytisk induktion. En analytisk induktion innebär att författaren gör en preliminär frågeställning för att sedan gå över till att samla in data. Om insamlad data inte överensstämmer med frågeställningen justeras denna för

att bättre passa in i kontexten. Dataanalysen kan göras med redan existerade teorier (Bryman & Bell, 2011).

Den andra dataanalysmetoden benämns som grundad teori. Grundad teori definieras genom "teori som har härletts från data som samlats in och analyserats på ett systematiskt sätt under forskningsprocessens gång. I denna metod finns det ett nära samband mellan datainsamling, analys och den resulterade teorin" (Bryman & Bell, 2011, s. 575). Metoden ämnar att utveckla nya teorier.

Författarna har valt att använda en analytisk induktion. Valet baseras på att denna metod låter författaren tillämpa redan existerade teorier inom företagsekonomisk forskning. Det finns också möjlighet att ändra frågeställningen för att kunna uppnå önskvärt resultat.

2.5 Trovärdighet

Reliabilitet och validitet används ofta som mått på studiers trovärdighet och mätvaliditet i kvantitativa studier. För kvalitativa studier menar många forskare att andra begrepp behövs. För att bedöma kriteriet "trovärdighet" för kvalitativ forskning kan begreppen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering användas. Tillförlitlighet gäller intern validitet, hur troliga eller sannolika resultaten är. Överförbarheten handlar om extern validitet, alltså om resultaten kan tillämpas i andra kontexter. Pålitlighetens syfte är att undersöka huruvida resultaten är identiska om studien utförs vid ett annat tillfälle. Konfirmering gäller objektivitet, om författaren haft kontroll över sina värderingar så att dessa inte påverkat undersökningen (Bryman & Bell, 2011).

Gällande den här uppsatsen är tillförlitligheten god. Intervjupersoner med olika positioner och även utanför organisationen har intervjuats. En andra källa till empiriskt material har funnits genom offentliga dokument, som kan styrka intervjupersonernas svar. Överförbarheten för uppsatsen är svårare att diskutera. Ett fall kan sällan tillämpas generellt på andra fall, men författarna anser att en viss överförbarhet finns i den valda kontexten, det vill säga för projekt som erhållit projektstöd ur landsbygdsprogrammet. Detta motiveras under "2.2.1 Val av studieobjekt". Denna motivering kan även användas för att styrka uppsatsen pålitlighet. Liknande studier, under andra tidpunkter, har genomförts för samma studium och gett liknande resultat. Uppsatsförfattarna anser att studien kan konfirmeras och har genomförts med objektivitet. En av författarna, Adam Arnesson, kände till vicTualia, men har inte varit medlem i föreningen innan eller under utförandet av studien. Adam Arnesson är som av en del av Matlandet utsedd till Matlandetambassadör för Närke. Det är ett uppdrag som ligger på en annan nivå av visionen, inte är avlönat, och inte är något som bör ha påverkat studiet av detta enskilda fall. Uppsatsens andra författare Pär Boquist har ingen koppling till Matlandet. Uppsatsen syftar vidare till att skapa en förståelse för problematiken kring planering och användandet av affärsplaner samt dess effekter för prestation, inte att utvärdera Matlandet.

Kvalitativ forskning beskylls ofta för brister i transparens, det vill säga att för lite information delges om hur en undersökning har genomförts (Bryman & Bell, 2011). I denna uppsats har författarna försökt uppvisa en transparent process. Vår teori och litteraturgenomgång har en tydlig koppling till det aktuella problemet. En intervjuguide som använts vid samtliga intervjuer finns bifogad som bilaga 1. Tydliga kopplingar finns mellan teori och empiriskt material, både i form av dokumentation och transkriberingar av intervjuer. Transkriberingen av intervjuerna har skickats för respondentvalidering och godkänts.

Triangulering innebär att man använder fler än en metod eller datakälla vid studiet av sociala företeelser. Metoden används i kvantitativa studier men kan appliceras för kvalitativa också, till exempel genom att kontrollera data som fåtts genom intervjufrågor, eller att dubbelkontrollera resultat (Bryman & Bell, 2011). I den här uppsatsen har vi använt oss av triangulering i flera former. Dels har den data som erhållits från intervjuer kunnat kontrolleras i offentlig dokumentation. Dels har det använts flertalet källor i uppsatsens teorikapitel för att styrka och ge kritik till olika teorier.

En alternativ metod som skulle kunna ha använts för att utföra studien är en kvantitativ enkätundersökning. Enkäter med frågor gällande det aktuella problemet hade då skickats ut till inblandade i liknande projekt över hela landet eller inom en region. Det hade förmodligen gett uppsatsen en bättre replikerbarhet samt generaliserbarhet. Det hade dock inte gett denna ingående bild av ett enskilt fall, vilket skapat förståelse för hela projektprocessen och gett konkreta förbättringsförslag för strukturen som är uppbyggd kring landsbygdsprogrammets projektstöd.

2.6 Etiska frågeställningar

Etiska frågeställningar inom företagsekonomisk forskning belyser fem regler som författaren måste beakta. Den första delen belyser informationskravet som forskaren har till deltagarna i undersökningen. Den andra regeln innebär att det ska finnas ett samtyckeskrav mellan forskare och deltagare. Den tredje regeln illustrerar nyttjandekravet. Nyttjandekravet syftar till att de uppgifter som samlas in endast får användas till det för deltagarna upplysta forskningsprojektet. Den fjärde regeln kallas anonymitetskravet. Anonymitetskravet har för avsikt att skydda forskningsdeltagarnas personliga integritet. Alla uppgifter måste skyddas på bästa möjliga sätt för att de inte ska kunna användas av obehöriga. Den femte regeln ska skydda deltagare från att ges falska förespeglningar om forskningen. Författaren måste vara tydlig med vad undersökningen handlar om och vilka konsekvenser den ger.

I denna studie har alla deltagare informerats om uppsatsens syfte. Det finns även ett samtyckeskrav från alla deltagare. Genom transkribering har forskningsobjekten kunnat ge synpunkter på intervjustycket. Vi har även varit tydliga med att all information deltagarna bidragit med endast kommer att användas i denna undersökning. Slutligen har information getts i förväg om vad intervjuerna kommer att användas till.

3 Teori

Detta kapitel inleds med en definition för vad planering och projektplan innebär i den valda kontexten. Därefter orienteras läsaren genom relevant litteratur om företagsetablering som projekt och två strategiskolor. Först redogörs för planeringsskolan och därefter upplyses läsaren om den emergenta strategin. Kritik mot strategierna framhävs också.

3.1 Plan & planering

Definitionen av planering i en akademisk kontext kan ha flera betydelser. Planering definieras utifrån specifika forskningsområden vilket resulterar i att planering inte går att generalisera. För det första kan planering beskrivas som tankar om framtiden. För det andra är det en beslutsmetod. För det tredje kan planering vara ett arbetssätt för att uttrycka framtida resultat. För det fjärde kan planering innebära ett sätt att främja framtidsspekulationer (Mintzberg, 1981). I denna uppsats definieras planering som ett sätt att skapa mål för framtiden. Planeringen ska stämmas av för att undersöka om uppsatta mål har nått resultat.

En projektplan är ett dokument som ska visa organisationens mål och visioner. Dokumentet ska vara levande vilket innebär att justeringar ska göras under projektets gång (Landström & Löwegren, 2009). I denna uppsats definieras projektplanen som ett dokument vilket gett vicTualia finansieringsstöd genom Matlandet. För att erhålla finansieringsstöd krävs att en projektplan skapas. Detta resulterar i att projektplanen är fundamentalt viktig för projektets genomförande.

Fortsättningsvis särskiljer uppsatsen på begreppen plan och planering. När ordet "plan" nämns syftar uppsatsen till vicTualias projektplan. "Planering" syftar till en mer övergripande planeringsstrategi.

3.2 Projektdrift

Företagsetablering kan betraktas som en projektform. Etableringen kan ses som ett projekt i sin helhet, men projekt kan även utföras i mindre omfattning. Generellt för projektformen är att den har ett avslut. Den har en tidsbegränsning, till skillnad från andra typer av företagsetableringar som är kontinuerliga (Landström & Löwegren, 2009).

Att starta ett projekt kräver ofta en lång ansats och kan ur entreprenörens synvinkel uppfattas som onödig, som något som drar tid från att anskaffa resurser eller skapa viktiga kontakter. Samtidigt finns det mycket kunskap inom projektledning som kan vara nyttig även vid företagsetablering, däribland:

- Att nyttja resurser i lagom takt och prioritera rätt.
- Lägga upp olika aktiviteter i bra ordningsföljd.
- Göra det enklare att anskaffa resurser vid rätt tidpunkt.
- Göra etableringen mer framgångsrik och rationellare.
- Underlätta kommunikation med intressenter, som finansiärer och leverantörer.

(Landström & Löwegren, 2009)

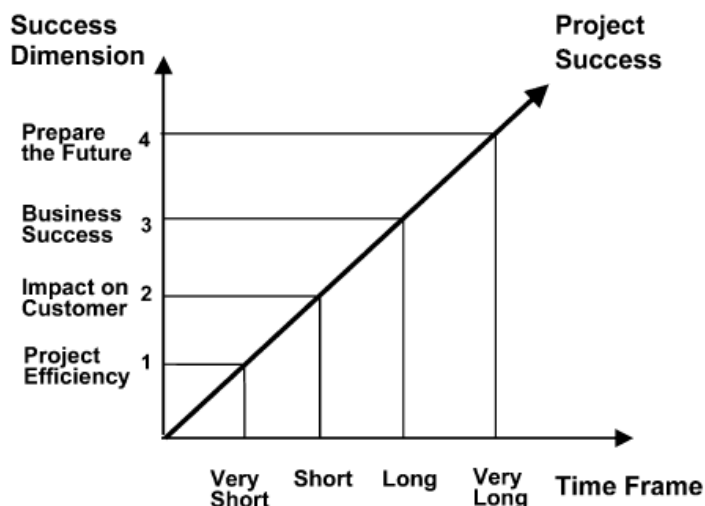
Ett projekt kan beskrivas som en målstyrd verksamhet som skall lösa ett komplext problem. När ett projekt startas ska tydliga mål finnas som beskriver vad som ska uppnås. Dessa kan förändras under projektets gång, särskilt om det är ett långvarigt projekt. Ett projekt beskrivs genom en projektmodell, där arbetet delas upp i faserna: idéstudie, förprojekt, projektprocess, överlämning, avslut samt värdering. Planläggning av projektet innefattar samtliga förberedelser. Projektet ska delas upp i delprojekt, alla aktiviteter ska identifieras, tid- och resursåtgång beräknas och så vidare. (Landström & Löwegren, 2009).

Vid projektledning är det viktigt att styra utvecklingen för att skapa så hög effektivitet och måluppfyllelse som möjligt. Det innebär att periodvis rapportering från alla pågående aktiviteter är nödvändig för att utreda vilka framsteg som gjorts. Rapporteringen innefattar information om hur genomförandet går, hur långt man kommit i relation till förväntningarna, identifiering av faktorer som påverkar den kommande processen, samt hur mycket som finns kvar att göra. Utvärdering av den genomförda processen och dess resultat är av vikt för att skapa ständiga förbättringar. Utvärdering ska ske på projektnivå så att alla projektdeltagare kan lära av varandra. Efter utvärderingen ska det utredas varför projektet kan betraktas som framgångsrikt eller icke framgångsrikt. Det är inte bara måluppfyllelse som är av vikt för ett projekt, utan även processen i sig. Utvärderingen syftar främst till att ge projektorganisationen lärdomar så att kommande projekt kan utföras bättre och effektivare. (Landström & Löwegren, 2009).

En vanlig beskrivning av en projektledares mål är att slutföra ett projekt inom tidsgräns, budget samt möta den planerade prestationen eller slutmålen. För det antagandet utgår man från att prestationen eller slutmålen är lätta att definiera i förväg. Som motsats finns det de som menar att för mycket planering kan förstöra kreativiteten hos ett projektteam. Det finns många exempel på fall där projekt har utförts inom tids- och budgetram och uppfyllt alla mål, men trots det blivit totala misslyckanden eftersom man misslyckats med att skapa faktiska fördelar till kunder eller organisationen (Dvir et al. 2003). Shenhar et al. (2001) diskuterar även det motsatta förhållandet, många exempel finns på projekt som spräckt tids- och budgetplan men ändå blivit stora affärsmissiga framgångar. Författarna identifierar fyra dimensioner som bör användas vid bedömning av projektframgång:

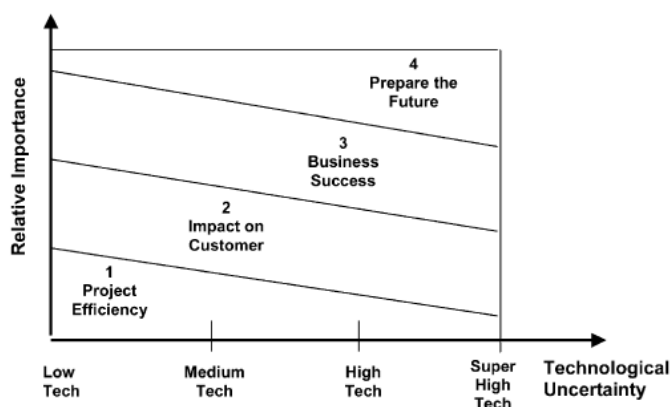
1. Effektivitet (mötande av begränsningar). Behandlar hur projektet mött begränsningar av tid och resurser. Denna dimension visar på projektuppfyllelse men behöver inte betyda att projektet är en framgång på lång sikt.
2. Påverkan för kunden. Behandlar om kundens önskemål för projektets prestation har uppfyllts.
3. Företagsmässig och direkt framgång. Behandlar den ekonomiska vinsten, försäljningsresultat, inkomster och andra direkt inverknings på organisationen.
4. Förberedelser för framtiden.

De tre förstnämnda gäller främst för en kortsiktig tidsram, medan den fjärde handlar om att förbereda infrastruktur och om hur man ska hantera framtida möjligheter. Frågor kan ställas angående om nya möjligheter utforskades för marknader, idéer, innovationer och produkter under projektgång. Byggdes tillräckligt med kunskap upp för att tackla framtiden, är man beredd att göra en förändring och anpassa sig till externa förändringar efter projektets slut? Dessa långvariga eventuella fördelar kommer att påverka organisationen efter 3-5 år (Shenhar et al. 2001). Tidsramen för de olika dimensionerna kan utläsas ur figur 2.



Figur 2 - Tidsram för framgångsdimensionerna. Källa: Shenhar et al. (2001), s. 716.

Resultatet som Shenhar et al. (2001) presenterar visar att de fyra dimensionerna är av olika vikt beroende på tekniknivån för projektet. Ett högteknologiskt projekt är mycket beroende av att vara rustade för framtiden, medan framgång för lågteknologiska projekt är mer beroende av projektuppfyllelse (dimension 1). Dessa relationer kan utläsas ur figur 3.



Figur 3 - Relativ vikt av framgångsdimensionerna beroende på projekttyp. Källa: Shenhar et al. (2001), s. 718.

Planering betraktas som ett centralt element i modern projektledning. Trots att många menar att för mycket planering skadar kreativiteten, finns det inga argument som syftar till att en minimumnivå av planering inte är nödvändigt. Dvir et al. (2003) konstaterar i sin empiriska studie av 100 genomförda projekt att det finns en signifikant positiv relation mellan projektframgång och mängden insatt ansträngning för att definiera målen av projekten. De menar att ingen kraft ska sparas initialt för att definiera målen, samt att slutanvändaren av projektets fördelar måste vara delaktig. Vidare drar Dvir et al. (2003) slutsatsen att formell planering ska ligga i projektledarens händer, medan arbetet med definieringen av krav, behov och specifikationer ska ske i nära samarbete med slutanvändaren. Den absolut viktigaste dimensionen för projektframgång är fördelar som ges till kunden eller slutanvändaren genom projektet (Lipovetsky et al. 1997).

3.3 Planering som strategi

3.3.1 The Planning School

Under 1970-talet växte sig strategisk planering stark inom företagsekonomisk forskning. Strategisk planering passade väl in i ledarskapsutbildningar, affärsverksamhet och statliga verksamheter under perioden. Detta resulterade i att planeringsskolan blev en väl använd strategi. Strategisk planering bygger på ledord som formella processer, styrning och analyser. Företag ska styras av en högt utbildad stab som genom planering genomsyrar hela företagsstrategin. (Mintzberg et al, 2009).

Det finns en rad fundamentala strategisteg i planeringsskolan. Det första steget bygger på att strategi är ett resultat av en formell planering. Strategin är en kontrollerad och medveten process som är uppbyggd av tydliga delar. Planeringsskolan bygger också på att utförliga processer skapas för att utveckla företagets mål. Vidare utgår skolan från idén att använda olika analysmodeller för att kunna förutsäga framtiden. Genom att dela upp ett företags kontext i ett flertal delar kan metoder utformas för att planera för framtiden. Ett tydligt exempel på detta är SWOT-analysen. En SWOT-analys studerar ett företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Detta ska ge företaget möjlighet att planera för framtiden. (Mintzberg et al, 2009).

Det andra steget belyser revision av företagets interna och externa förutsättningar. Den interna revisionen fokuserar på att studera företagets styrkor och svagheter. Den externa revisionen fokuserar på att prognostisera framtida omvärldsförhållanden. Kvantitativa checklistor skapas för att kunna förhålla sig till flera olika omständigheter. Verktyg utformas för att kunna hantera framtida situationer. Skolan förespråkar användningen av framtidsscenarioer för att förbereda organisationen på oväntade händelser (Mintzberg et al, 2009).

Det tredje steget utvecklar strategier som missats i tidigare skeden. Finansiella analyser genomsyrar detta arbete. Organisationen skapar riskanalyser, värdekurvor och aktieägarvärden. Fokus under denna process är att skapa monetära framgångar för organisationen (Mintzberg et al, 2009).

Det fjärde steget beskriver operationsdelen. Under denna process arbetar organisationen för en allt mer rigorös planering av aktiviteter. Analysmodellerna utformas in i minsta detalj. Strategierna bryts ner i segment för att lättare kunna implementeras. Tydliga hierarkier styr de utvalda strategierna. Långsiktiga strategier är högt upp i hierarkin. Därefter kommer strategier på medellång sikt. Längst ner i hierarkin kommer kortsiktiga mål. Parallellt med strategierna skapas också subdivisioner av budgeten och funktioner. Slutligen sammanfogas alla delar till en verksamhetsplan, ofta refererad som huvudplanen (Mintzberg et al, 2009).

3.3.2 Värdet av affärsplanering

Det finns flera olika perspektiv vid studiet av affärsplanering. Ett vanligt forskningsområde är att jämföra företag som har skrivit en affärsplan med de som inte har det. Detta resulterar i att forskningen görs i ett efterhandsperspektiv. Chwolka & Raith (2012) väljer istället att studera affärsplanering ur ett förtidsperspektiv. Forskningen ämnar att analysera vilka val entreprenören gör innan de etablerar företaget på marknaden. Författarna menar att entreprenören endast kommer att skriva en affärsplan om värdet av att göra det överstiger kostnaden. Vid planering skapas en kreativ process där affärsmöjligheter studeras. Det skapar

incitament för entreprenören att göra aktiva val mellan olika alternativ. Det resulterar i att entreprenören kan eliminera ogynnsamma affärsidéer innan uppstart. Forskningsresultatet blir således att det är gynnsamt för entreprenören att skapa en affärsplan.

Gruber (2007) studerar hur planering påverkar entreprenörer vid etablering av nya företag. Författaren fastslår att planering kan ha en positiv effekt för nystartade företag. Vilka positiva effekter planering har på nyföretagandet beror på vilka typer av planeringsstrategier som tillämpas. Studien visar på en negativ effekt vid marknadsföringsplanering. Däremot uppstår positiva effekter då planering görs för att uppnå högre kundfokus. Författaren framhäver även att det vid planering utan en strategi inte ges konkurrensfördelar. Entreprenören ska veta vad som ska planeras för att det ska ge positiv effekt på nyföretagandet.

Vidare beskriver Gruber (2007) att planeringen skiljer sig åt mellan olika miljöer. I dynamiska miljöer är det av stor betydelse att göra tydliga val vid planering. Planeringen ska fokusera på att erhålla information, skapa en välbalanserad markandsmix och utveckla kundrelationer. Detta påstående motsäger tidigare forskning som påstår att planering inte är positivt i dynamiska kontexter. Planeringsprocessen måste dessutom vara kostnadseffektiv för att kunna uppnå sitt mål. Slutligen fastslår författaren att planering i odynamiska miljöer kan ha en mer flexibel planeringsfas.

Delmar & Shane (2003) undersöker 223 nystartade företag i Sverige. Genom att studera relationen mellan planering och produktutveckling, utveckling av nya företag och konkurser hoppas författarna kunna få inblick i utvecklingen av nya organisationer. Författarna menar att planering hjälper entreprenörer. Det beror på att planering skapar mål i företaget. Genom att sätta tydliga mål för organisationen skapas incitament för att uppnå dessa och detta främjar utvecklingen av företaget. Författarna beskriver också att planering underlättar snabba beslut, vilket minskar risken för att processer ska bli kostsamma. Avslutningsvis menar författarna att planering minskar risken för konkurser. Planering underlättar även företagets möjlighet att utveckla dess produkter och organisation.

3.3.3 Kritik mot planering som strategi

Kritik mot planeringsskolan uppenbarade sig under 1980-talet. Motståndare menade att planering skapade konflikter mellan planerare och ledning. Kritiker påstår också att planering underminerar skapandet av nya strategier. Planering skapar icke-flexibla organisationer. Då planering bygger på existerande idéer i organisationen blir det svårt att skapa innovativa strategier. Kritiken mot planeringsskolan kan te sig rigorös. Sju dödliga synden har skrivits om planeringsskolan. (Mintzberg et al. 2009).

1. Kritiker menar att planeringsskolan gör det möjligt för medarbetare att utesluta ledare från strategiskapandet. Detta är ett resultat av att mellanchefer inte är flexibla i sitt arbetssätt.
2. Medarbetare fokuserar allt för mycket på processen istället för att förstå strategin. Strategiskt tänkande blir en synonym med strategisk planering.
3. Planeringssystem integreras inte med operativa grupper. Detta resulterar i att planeringen inte genererar några resultat.
4. Planeringen fokuserar mer på förvärv och sammanslagningar än organisationens egna visioner och mål.

5. Planering resulterar i att den mest bekväma strategin används. Inga analyser görs över vilka alternativkostnader detta skapar.
6. Planering försummar organisationens kultur till förmån för externa faktorer.
7. Framtidsprognoser bygger allt för ofta på endast ett utfall. Det skapar stor sårbarhet vid omvärldsförändringar.

(Mintzberg et al, 2009)

Affärsplaner antas ofta vara en nödvändighet för framgångsrika uppstarter av företag. Karlsson och Honig (2007) studerar sex företags användande av affärsplaner under fem års tid och når resultatet att affärsplanerna, som från början stämde överens med verksamheten, hade lösa kopplingar efter en tid. Affärsplanerna som använts uppdaterades sällan och blev heller inte refererade till i övrigt.

Att skriva en affärsplan är inte en nödvändighet för att starta ett företag. Även innan företagsplanering blev populärt under 1970-talet kunde framgångsrika företag starta. Kopplingen mellan företagsplanering och framgång är också inkonsekvent. Många studier har genomförts, där resultaten visar både på ett positivt förhållande, men också ett negativt sådant (Karlsson & Honig, 2007). I Karlsson och Honigs (2007) studie drar man slutsatsen att skrivandet av affärsplaner främst ses som en symbolisk handling som ska ge legitimitet för framtida aktioner. Författarna menar att entreprenörer är utsatta för ett normativt tryck för att skriva affärsplaner. Även om banker och finansiärer uppmuntrar skrivandet av affärsplaner, var det inget som användes eller utvärderades särskilt mycket i Karlsson och Honigs (2007) studie.

Honig & Karlsson (2004) undersöker om institutionella krafter påverkar entreprenörer att skriva affärsplaner. Författarna skriver att offentliga verksamheter med syftet att hjälpa entreprenörer genom expertis och finansiering ofta har som krav att entreprenören skriver en affärsplan. Vidare skriver författarna att "it (writing a business plan) was really about getting access to the government subsidies for starting up your own business, 'cause they wanted a business plan from everyone who tried to start up their own company". Citatet härstammar från ett av forskningsobjekten. Detta indikerar att affärsplanen endast skrevs då det fanns som ett krav för att få finansiering genom offentliga institutioner.

Honig & Karlsson (2004) skrev därför hypotesen "Nascent organizations whose founders contact public support agencies have a greater propensity to produce business plans than those without such contact". Hypotesen bekräftas av resultatet. Entreprenörer som kontakter offentliga institutioner för att erhålla finansiering till nyföretagande tenderar att skriva affärsplaner i större utsträckning än de som inte kontakter offentliga institutioner.

Honig & Karlsson (2004) menar att organisationer planerar för att det förväntas av dem. Det finns dock inget som visar att upprättandet av en affärsplan skulle ge några komparativa fördelar. Detta skulle innebära att offentliga verksamheter som kräver affärsplaner inte alls är till någon hjälp för entreprenören.

3.3.4 Strategisk rädsla

Ledningen i en organisation tenderar ofta att vara rädd för att ta strategiska beslut för framtiden. Rädslan resulterar ofta i formell planering. Fokus läggs då på att skapa investeringsplaner, kostnadsbudget och intäktsprognoser för framtiden. När arbetet är klart

upplever ledningen att rädslan för framtiden är borta. Detta är en dålig metod för att skapa strategier. Strategi handlar om att planera nysatsningar och göra svåra beslut. Strategiska beslut ska öka chansen för framgång, inte eliminera organisationens risker (Martin, 2014).

Martin (2014) beskriver tre bekvämlighetsfällor. Den första beskriver hur strategi ofta övergår till strategisk planering. Strategiska planer följer ofta samma mönster. De innehåller en vision, företagsatsningar och finansiering. Då en organisation förespråkar denna typ av plan har en viktig del i organisationen försvunnit. Strategi handlar inte om att planera, det handlar om att göra svåra beslut för framtiden (Martin, 2014).

Den andra fällan uppstår då en organisation övergår till kostnadsbaserat tänkande. Detta är ofta ett resultat av rädsla för framtiden. Interna kostnader är ofta lätta att kontrollera. Problemet uppstår då organisationen övergår till att applicera kostnadsbaserat tänkande på intäktsprognoser. Det är farligt för organisationen. Då det är kunderna som styr hur mycket intäkter ett företag har är det inte möjligt att planera framtida intäkter på samma sätt som för kostnader. Organisationer lurar sig själva då de gör intäktsprognoser, speciellt under längre tidsperioder. Tiden det tar att göra intäktsbudget ska istället läggas på att skapa goda kundrelationer (Martin, 2014).

Den tredje fällan uppstår då organisationer tror att de undviker planering och intäktsprognoser. Ledare väljer då att inte göra strategiska beslut och rättfärdigar detta genom att organisationen tillämpar en lärande strategi. Konceptet av en lärandeprocess i organisationen har blivit en ursäkt för att undvika strategiska beslut (Martin, 2014).

3.4 Emergent strategi

3.4.1 The learning School

År 1980 skrev James Brian Quinn boken "*Strategies for Change: Logical Incrementalism*". Boken lade grunder för vad som skulle bli den lärande skolans idéer. Då forskning visade att endast 10 % av presenterade strategier implementerades, skapades idén om att planering inte ger något resultat. Den lärande skolan myntade idén om att strategier ska utvecklas över tid. Tillsammans med alla individer i organisationen ska emergent kunskap lära organisationen att hantera nya situationer (Mintzberg et al, 2009).

Den grundläggande synen hos den lärande skolan bygger på att organisationens miljö är oberäknelig. Då det finns stora skillnader i kunskap inom en organisation måste strategi vara en lärandeprocess. Skolan menar att hela organisationen måste vara delaktig i lärandeprocessen (Mintzberg et al, 2009).

En emergent process ska genomsyra organisationen. Individer i organisationen ska studera händelser i efterhand så att förståelse skapas för varje unik händelse. Strategiska initiativ ska kunna utformas genom hela organisationen. Därefter ska de idéer som är välgrundade förmedlas till ledningsgruppen. Ledningsgruppen ska sedan utforma idéerna till formella mål för organisationen (Mintzberg et al, 2009).

Ledningen ska arbeta för att skapa en stark relation mellan tanke och handling. Vidare ska det finnas en symbios mellan kontroll och lärande samt stabilitet och förändring. Detta resulterar i att nya strategier skapas genom erfarenheter i organisationen (Mintzberg et al, 2009).

Brinckmann et al. (2008) undersöker problemet med den inkonsekventa kopplingen mellan planering och framgång genom att integrera kontextuella faktorer. Resultatet visar att

planering är fördelaktigt, men att förhållandet mellan planering och framgång beror på kontextuella faktorer, som ålder på företag och kulturell omgivning. Deras resultat leder fram till slutsatsen att ett dynamiskt tillvägagångssätt är att föredra, som kombinerar planeringsskolan och den lärande skolan. Genom en evidensbaserad meta-analys som syntetiserar 46 studier och sammanlagt 11 046 organisationer konstateras att affärsplanering ökar framgång hos både nya och etablerade företag. Däremot menar Brinckmann et al. (2008) att omständigheter som osäkerhet, begränsad information och dålig planeringsstruktur kan minska värdet av affärsplanering. Författarna menar vidare att företagsprestationen som korrelerar positivt med skrivandet av affärsplanen kan jämföras med samma positiva förhållande till den generella planeringsprocessen. Eftersom planeringsprocessen hos både nya och etablerade företag ofta är ostrukturerad och oregelbunden, vilket inte leder till en skriftlig förväntad utkomst, kan utvecklingen för dessa företag bli lidande. Resultatet varnar entreprenörer för att undvika dessa återkommande brister i affärsplanering och istället applicera både formella och mer sofistikerade planeringsmetoder (Brinckmann et al. 2008).

Brinckmann et al (2008) menar också att det finns vissa kulturella faktorer som kan göra att prestationsvinsten med affärsplanering kan minska. I kulturer där osäkerheter gällande framtidförhållanden är små, minskar fördelarna med affärsplanering. Författarna drar slutsatsen att man i dessa kulturer kan hålla fast mer vid den skrivna planen, vilket kan begränsa den strategiska flexibiliteten, samt öppenheten för nödvändiga förändringar i affärsplanen. Som konsekvens kan företagsprestationen försämrans i de fallen (Brinckmann et al. 2008). Vidare kan oförutsedda händelser uppfattas som hot i länder där den förväntade osäkerheten är låg, medan de istället kan uppfattas som exploaterbara möjligheter i länder där osäkerheten är hög (Sarasvathy 2001 se Brinckmann et al. 2008 s. 36).

3.4.2 Kritik mot emergent strategi

Kritiker mot den lärande skolan menar att organisationer riskerar att inte utveckla några strategier utan tydlig planering. I en organisation utan strategi kan löst sammansatta arbetsgrupper jobba mot olika mål. Arbetsgrupperna riskerar att inte arbeta för varandra vilket minskar organisationens möjlighet till synergieffekter i arbetsprocesserna. Detta är speciellt känsligt i vissa typer av branscher där alla måste veta exakt vilken strategi som ska tillämpas (Mintzberg et al, 2009).

Den lärande skolan kritiseras också för att försumma strategier. Risken uppenbaras då en väl fungerade strategi förändras i förmån till nya idéer inom organisationen. Dessa trender är ofta svåra att uppfatta och kan resultera i negativa resultat på lång sikt (Mintzberg et al, 2009).

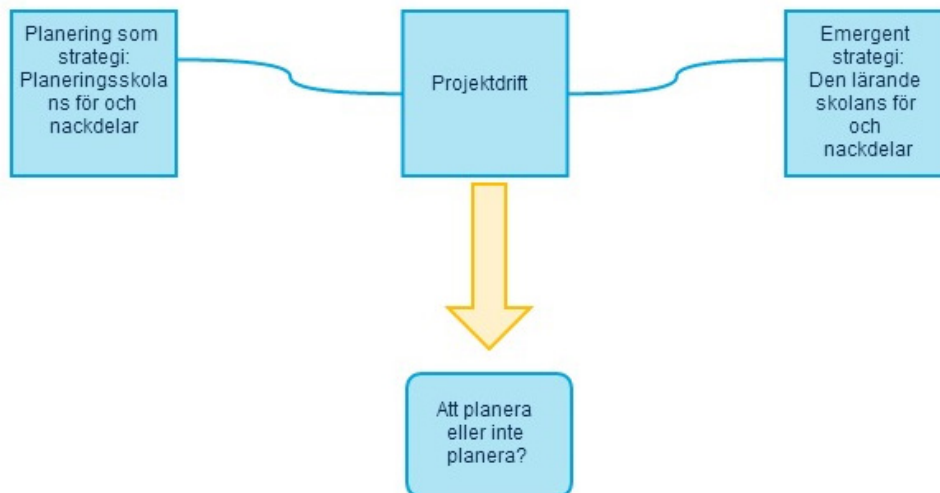
Slutligen framförs risken med att fel strategi används. Relativt små beslut kan ge oönskade konsekvenser i framtiden. Risken accelererar om organisationen tillämpar situationsanpassade beslut. Om det inte finns en strategisk grupp som övervakar vart organisationen är på väg riskerar den att hamna i oönskade situationer (Mintzberg et al, 2009).

I forskning kring korrelation mellan planering och företagsprestation ges ofta en inkonsekvent bild. Ett av de största områdena för kritik är att planering frambringa stelhet och på så sätt hindrar ny innovation som från början inte var en del av planen. Kritiker av den åsikten menar att allt som hindrar kreativitet är dysfunktionellt på grund av den svårspådda framtiden (Miller & Cardinal, 1994). Forskningen har inte kunnat ge ett konsekvent resultat gällande ämnet. För att förklara inkonsekvensen utarbetade Miller & Cardinal (1994) en modell som de menar är mer inringande för ämnet, då deras hypoteser reflekterar både verkliga och

metodologiska variabler för forskningen. Modellen användes för en metaetnografisk undersökning av 26 tidigare publicerade studier. Deras resultat tyder på att strategisk planering har en positiv inverkan för företagsprestation, samt att inkonsekvensen i tidigare forskning beror på faktorer i forskningsmetoden. Miller & Cardinal (1994) framhåller att resultatet visar på att planering korrelerar både med tillväxt och lönsamhet. Man menar att de metodologiska skillnaderna i olika studier kan hållas ansvariga för ifrågasättandet av strategisk planerings värde. Med det motsäger man bland andra Henry Mintzbergs slutsats om att planering generellt inte gynnar företagsprestation.

3.5 Teoretisk sammanfattning

För att ge en bred teoretisk förståelse för uppsatsens problem har teorier kring projektdrift, planering och emergent strategi studerats. De tre teoridelarna ska mynna ut i en förståelse för hur planering och användningen av en affärsplan kan påverka organisationer och dess prestationer. Sambandet syns nedan i figur 4.



Figur 4 - Uppsatsens teoretiska sammanfattning. Källa: Egen bearbetning.

4 Empiri

I följande avsnitt presenteras uppsatsens empiriska material i form av dokumentation från vicTualias projektdrift samt intervjuer med personer med koppling till föreningen. Varje intervju inleds med en kort presentation av respondenten. Intervjuguide finns som bilaga (bilaga 1) och dokumentationen i sin helhet återfinns som referenser.

4.1 Dokumentation

4.1.1 Bildande av ekonomisk förening

Den 15:e februari 2011 beslutades om bildande av vicTualia ekonomisk förening. ”Efter att ha varit ett löst sammansatt nätverk av lokala mat- och dryckesproducenter/intressenter det senaste året går vi nu från ord till handling. Flera av oss vill mycket men ingen klarar allt själv. För att kunna dra mer nytta av varandra och av de ekonomiska stöd som finns inom matområdet behöver vi bli en förening" (vicTualia, 2011).

Förslag på föreningens ändamål och verksamhet var vid tidpunkten bland annat att främja medlemmarnas ekonomiska intressen, skapa handelsplatser för lokal produktion, utveckla entreprenörskap, skapa långsiktiga avsättningskanaler för lokal produktion inom lant-, fiske-, och trädgårdsnäring. Att sprida kunskap om samband mellan miljö och livsmedel, att medverka för bättre kontakt mellan producenter och konsumenter, samt utveckla föreningens ägda varumärken, nämns även (vicTualia, 2011).

4.1.2 Ansökan inom tillväxtprogrammet Örebroregionen 2009-2013

Ansökan om projektstöd ankom 2011-03-16 till Regionförbundet Örebro. Projektperioden anges till 2011-03-15 – 2013-12-31 och det sökta beloppet uppgår till 1 698 000 SEK. En ansökan har även skickats till Länsstyrelsen i Örebro län för den del av stödbeloppet som härstammar från landsbygdsprogrammet (Utveckling av Örebroregionens vicTualier, 2011).

I projektbeskrivningen som är en del av ansökan beskrivs att projektet ska genomföra olika aktiviteter och insatser som ska leda till utveckling av företag på landsbygden, både livsmedelsproducenter/mathantverkare och andra företag med koppling till mat och måltid. Man nämner att samverkan inom regionen är viktig för att öka förädlingen av landsbygdens resurser. Som grund till projektet beskrivs att entreprenörskapet från de deltagande företagen ska leda till deras – men också landsbygdens utveckling. En marknadsundersökning nämns, där 505 personer intervjuades angående förutsättningarna för att etablera en butik för lokala produkter. Undersökningen visar att 74 % anser att det är viktigt eller ganska viktigt med en sådan butik. De planerade aktiviteter som nämns är att skapa en webbportal, starta ett försäljningsställe, driva en måltidsmessa, satsa på besöksnäring, underlätta transport och service för medlemmar, anordna studiebesök, samt att starta en personalpool. En tidsplan med respektive start- och sluttid för de olika projektdelarna finns även med (Utveckling av Örebroregionens vicTualier, 2011).

4.1.3 Fördjupad projektplan ”Utveckling av Örebroregionens vicTualier”

Den fördjupade projektplanen inleds med ett citat ur regeringens vision om Matlandet. ”Regeringen har en vision om att Sverige ska bli det nya matlandet i Europa. Det är en vision

som handlar om god mat, upplevelser i världsklass och en levande landsbygd. Men den handlar också om sysselsättning och nya företag. Minst tio tusen nya jobb, en fördubbling av livsmedelsexporten och fler turistnätter på landsbygden är några av de mål som vi ska uppnå” (vicTualia ekonomisk förening, 2011).

Projektets syfte uppges vara att utveckla Örebroregionen till att bli nationellt ledande och internationellt framstående inom måltidsområdet. Resurserna som finns i landsbygden, måltidens råvaror samt naturtillgångar vill man vidareförädla och satsa på. Vidare vill man göra entreprenörer och företag mer konkurrenskraftiga så att fler arbetstillfällen skapas och att en bättre livsmiljö uppnås. Målet med projektet bestäms till att positionera och utveckla måltidsområdet genom att utnyttja regionens förutsättningar, för att bli bland de främsta regionerna. Målgruppen för projektet uppges vara konsumenter och måltidsproducenter. (vicTualia ekonomisk förening, 2011).

I en bakgrund och nulägesbeskrivning finns en SWOT-analys utarbetad. Bland svagheter nämns ovana för konsumentkontakt, svårigheter i lokaler, kapital samt transporter. Styrkor uppges vara starkt engagemang, kvalitativa produkter, starkt nätverk och starka trender. Som hot anges tidsbrist hos konsumenter, högt pris, för långsam utveckling gentemot konkurrenter. Möjligheterna som identifieras är bland andra det stora intresset för närproducerat och ekologiskt, en villighet i att betala mer för premiumprodukter och en nyfikenhet på produktionsprocessen från konsumentens sida. Bakgrundsavsnittet konkluderas i tidigare erfarenheter man erhållit genom det tidigare projektet Bondens egen butik (Bondens buss). Man menar att ett längre projekt kräver en stark styrgrupp, en sammanhållande person, projektledare med referensgrupp som är ansvarig för engagemang, hållbarhet och ekonomistyrning från början till slut. (vicTualia ekonomisk förening, 2011).

Vidare beskrivs projektets olika delar ingående. Projektplanen avslutas med att beskriva uppföljning och utvärdering. Uppföljningen utförs genom delrapporter till projektägarens styrelse och till respektive medfinansierare. En styrgrupp ska vara ansvarig för att projektet håller ekonomimål och följer aktivitetsplanen som lagts fram. (vicTualia ekonomisk förening, 2011).

4.1.4 Beviljat projektstöd inom landsbygdsprogrammet

I ett meddelande daterat till 2011-07-12 beviljar Länsstyrelsen en stödsumma som uppgår till 1 198 800kr, med ursprung ur landsbygdsprogrammet. Beslutet är preliminärt vad gäller storleken på stödet och kan ändras när slutredovisningen skett av projektet. Stödet är beviljat med 42,76 % av projektets stödberättigande faktiska kostnader. Länsstyrelsen bedömer att projektet bidrar till regeringens vision om Sverige som det nya matlandet. Beslutet har fattats av Thomas Börjesson efter föredragning av Åsa Lindin. Beslutet ges stöd av förordningen (2007:481) om stöd för landsbygdsutvecklingsåtgärder och Statens jordbruksverks föreskrifter (SJVFS 2007:43) om företagsstöd och projektstöd (Lindin, 2011). Den totala finansieringen av projektet läggs upp enligt tabell 2 nedan.

Tabell 2 - Finansieringsplan Källa: Beviljat projektstöd inom landsbygdsprogrammet, (Lindin, 2011).

Faktisk finansiering	Kronor
Projektstöd	1 198 800
Privat finansiering	141 124
Övrig offentlig medfinansiering	1 463 800
Summa finansiering	2 803 724

4.1.5 Projektstöd – Slutrapport

En slutrapport finns även utformad till Regionförbundet Örebro, denna för hela perioden inklusive en förlängning av projektet (2013-12-31). Nedanstående gäller slutrapporteringen till Jordbruksverket och det ursprungliga slutdatumet 2012-12-31.

En slutrapport för projektet är sändt till Jordbruksverket för perioden 2011-06-01 – 2012-12-31. Slutrapporten ger en övergripande bild av projektet och beskriver resultatet av samtliga genomförda aktiviteter. Man konstaterar från projektets sida att man på den korta tid som projektet pågått, uppnått de mål och de förväntningar som planerades när projektet startade, med undantag för en studieresa som inte genomförts samt satsningar på den internationella marknaden som inte blivit av på grund av för stora kostnader. Det uppges att budgeten har hållits under projektets gång. (vicTualia ekonomisk förening, 2013).

Man drar slutsatsen att nätverksträffar har varit viktigt för projektet, samt att projektets resultat kanske inte kan identifieras omedelbart, i vissa delar tar det tid. Till sist beskrivs hur man ska använda de uppnådda resultaten för att fortsätta verksamheten. Det uppges att webbsidan kommer att fortsätta drivas, transport och service kommer att fortsätta att utvecklas, ett försäljningsställe planeras, en person ingår i en skapad personalpool, nätverksträffar kommer att fortsätta drivas. Man vill även undersöka möjligheterna i den internationella marknaden. (vicTualia ekonomisk förening, 2013).

4.2 Intervjudata

4.2.1 Claes & Karolina Schneider

Claes och Karolina Schneider driver tillsammans Berga Gård utanför Fjugesta. Deras verksamhet bygger främst på äggproduktion från KRAV-certifierade värphöns samt växtodling. Stor vikt läggs på försäljning direkt till konsumenter och lokala samarbeten. Berga Gård är medlem i vicTualia ekonomisk förening.

Claes och Karolina Schneider berättar att de har varit medlemmar i vicTualia ekonomisk förening sedan bildandet 2011. De gick med eftersom ”Bondens buss” blev en övergång till vicTualia. Karolina berättar att ”Bondens buss” var en sammanslutning av lantbrukare, där man tillsammans köpte en buss som fungerade som butik. Bussen kördes runt till lokala orter på bestämda datum. Vidare förklarar hon att bussen inte fungerade längre, den var inte lönsam. Något nytt behövdes och där var projektledare Eva Krause drivande för bildandet av vicTualia.

Förväntningarna av projektet var enligt Karolina Schneider nätverket, egentligen inte att tjäna pengar. Att ha andra att prata med samt att få tillgång till andra produkter som kan nyttjas i egen produktion. Hon betonar att nätverket utan tvekan var hennes största intresse för medlemskapet, men lägger till att det är roligt om det kan bli ekonomi också. Karolina drar slutsatsen att egen försäljning egentligen fungerar bättre än vicTualia, men med enbart den tappar man nätverket. Claes Schneider inflikar att tanken med vicTualia är att det ska bli mer än ett projekt och att det ska fortsätta att utvecklas.

För planeringen av projektet var Karolina Schneider mycket delaktig, då hon suttit i styrelsen sedan projektstart. På frågan om hon är nöjd svarar hon tveksamt: ja, med förklaringen att vissa delar av projektplanen fick strykas efter utredningar. Både Karolina och Claes Schneider

konkluderar att vicTualia förmodligen inte hade startats utan projektstödet som gavs med ursprung ur visionen. De förklarar att projektet var helt beroende av stödet de första två åren, men att annan finansiering nu behöver hittas. Fler medlemmar behövs och någon form av försäljningsverksamhet måste startas. Karolina tycker inte att stödet i sig hindrat projektet att hitta nya inkomstkällor eftersom man hela tiden haft fullt upp med att fullfölja det man fastställt, men hon medger att en viss trygghet i det finansiella stödet funnits. Hon drar vidare slutsatsen att föreningen inte existerat utan det finansiella stödet, och att det därför är en svår fråga.

Karolina och Claes Schneider uppger att de inte ägnat särskilt mycket tid till uppföljning av projektet, endast vid styrelsemöten. De berättar att en styrgrupp som har funnits under projektets gång har varit mer delaktig i uppföljningen. Avrapportering och åsiktsinsamling har visserligen skett mot medlemmar, men det har inte varit särskilt krävande ur medlemssynpunkt. I övrigt har arbetsgången varit rimlig, mycket på grund av projektledare Eva Krause, slår Karolina fast. Hon fortsätter med att beskriva hur projektplanen påverkat föreningen. Den har styrt utvecklingen av projektet, men det är samtidigt medlemmarna som bestämt hur den ska se ut. Hon beskriver den som lite ”lös i kanterna” och att den därför varit anpassningsbar. Vidare berättar Karolina Schneider att Länsstyrelsen har varit lite emot och sagt nej till vissa saker. Måltidsturism fanns med i den ursprungliga planen, samt utlandsresor, detta ströks av Länsstyrelsen, men hon lägger till att man har haft fullt upp med det som skulle fullföljas.

Karolina Schneider tror inte att det hade planerats i samma utsträckning om det inte varit en nödvändighet för att få finansiellt stöd. Hon berättar att Eva Krause förespråkar planering och förmodligen hade planerat ändå, men att hon själv inte hade gjort det. Karolina Schneider beskriver att framtiden för föreningen hänger mycket på medlemmarnas engagemang. Hon själv skulle kunna träda fram och göra mer, men hinner inte på grund av all egen verksamhet, det blir för mycket arbete i jämförelse med vinsterna. Karolina Schneider tror att det går att sälja mer genom vicTualia i framtiden. Viktigast för att föreningen ska fortsätta i samma anda tror Karolina är framtidstro, att man ser att det finns möjligheter och att fler hakar på. Hon nämner även mer samarbete med projekt i angränsande landskap.

När det finansiella stödet genom Matlandet är slut tror Karolina Schneider att försäljning, genom en procentandel av all försäljning, ska täcka upp föreningens kostnader. Hon tillägger också att fler medlemmar behövs och att det då är viktigt med medlemsnyttan, ekonomisk vinning är nödvändig. Avslutningsvis om projektets utkomst berättar hon att man alltid kan önska mer, att man kommit lite längre, fått fler medlemmar. Men hon anser att man lyckats med det som utlovats. Små delar i projektet har dock inte hunnits med och vissa pengar ”brann inne” på grund av tidsbrist. Till sist betonar projektplanens vikt: ”Man måste veta vart man ska, projektplanen är dit man ska. En plan är bra för att få en riktning och det har nog varit bra” (pers.med, Schneider, 2014).

4.2.2 Daniel Frehde

Daniel Frehde driver Jermiabageriet i Örebro. Företaget bygger på bageri- och caféverksamhet och är placerat i stadsdelen Wadköping. Bageriet profilerar sig genom att använda närproducerade råvaror. Jermiabageriet är medlem i vicTualia.

Frehde berättar att han blev medlem i vicTualia för två år sedan, när projektet varit igång i ett år. Han kom i kontakt med föreningen då hans mjölnare bjöd in honom till ett nätverksmöte.

Av intresse för närodlat och hållbarhet blev han involverad då han såg det som en förlängning av sin verksamhet. Daniels förväntningar av medlemskapet var och är att det inte ska vara en sluten grupp, att alla ska ha positivt engagemang och vilja hjälpa varandra. Eftersom Frehde kom in i föreningen efter start är han inte insatt i projektplanen, men han berättar att han nu blivit styrelseledamot och därför ska sätta sig in i den.

Baserat på sina egna förväntningar och mål för medlemskapet beskriver han resultatet enligt följande. Han själv behöver inte så mycket produkter genom vicTualia, men de gånger han vill ha någonting ligger mycket av ansvaret på honom för att hitta produkterna. Frehde anser att medlemmarna borde kunna ha ett bättre utbyte och att fokus ligger på fel saker ibland. Antingen producerar man och säljer själv, eller så får man rikta in sig på att sälja åt någon annan. Han menar också att det finns svagheter i logistik och kommunikation ”nätverket måste vara mer med på tåget”.

Frehde anser att det är viktigt att planera och sätta upp mål, så att alla inte bara jobbar på sin kant. Han tycker vidare att föreningen inte ska växa för sakta men att man måste kunna hantera tillväxten. ”Vi måste lyfta fram det vi är bra på. Inte ränna iväg för mycket så att det går åt skogen.” Daniel betonar att visioner är viktigt.

Frehde tror inte att vicTualia hade startat utan stödet från Matlandet. Kanske, men då endast med ideella krafter och med dålig styrning, lägger han till. Utan projektledare Eva Krause tror han att man inte skulle komma någonstans. Någon som planerar och sköter administration behövs. Hon behöver däremot få lägga energin på rätt ställe, ibland måste hon ”tjata” mycket på medlemmar för att få respons och engagemang, anser han.

Vidare betonar han att han inte varit delaktig i planeringen, men konkluderar att planering och uppföljning måste finnas i det här fallet, annars hade inga pengar funnits. Han fortsätter vidare med att han är lite oroad för projektets framtid, då pengar måste komma in någonstans nu när finansieringsstödet är slut. ”Vi måste bort från att det bygger på ideella krafter. Det ska finnas en ekonomisk vinning. Man kan inte hålla på och jobba gratis halva livet och hoppas att det vänder.” Han slår fast att någon samordnare behövs och att alla måste ge och ta för att ett starkt nätverk och varumärke ska uppnås. Daniel avslutar med en positiv vision om framtiden. Han tror att kontakter med kockar kommer att vara viktigt för mervärde i framtiden. Han nämner ett exempel om att samordna slakt av lamm för att underlätta för medlemmarna och skapa intäkter till föreningen. ”En klyscha, men alla måste hjälpa till.”

4.2.3 Eva Krause

Eva Krause är verksamhetsledare för vicTualia ekonomisk förening och var tidigare projektledare för projektet ”Utveckling av Örebroregionens vicTualier”. Eva är engagerad direkt av vicTualia ekonomisk förening.

Krause berättar inledande om att det var för tre år sedan det beslutades om bildande av vicTualia ekonomisk förening. Innan fanns en matbuss, Bondens buss, som vicTualia ekonomisk förening blev en fortsättning på. vicTualia ekonomisk förening sökte och beviljades medel för projektet ”Utveckling av Örebroregionens vicTualier”. I hennes dåvarande roll som projektledare skulle hon se till att det som åtagits i projektet uppfylldes. Hennes nuvarande roll som verksamhetsledare beskriver hon som mycket arbete med kontakter och administration.

Krause beskriver projektets syfte som att genomföra det producenter och mathantverkare ville genomföra vid starten av föreningen. Det administrativa arbetet var rapportering och redovisning, förklarar Eva. Det är två världar som möts, praktik och byråkrati. Det viktiga var vad som var prioriterat av vicTualia ekonomisk förenings medlemmar. I projektet ingick logistikfrågan, personalpool, hemsida, utbildning, export och studieresor. Eva förklarar vidare att två delaktiviteter inte beviljades stöd. Det första var medarrangörskap till en måltidsmessa. Den andra var måltidsturism. Detta beviljades inte av länsstyrelsen, då de inte trodde att det skulle ros i land, även om vicTualia ekonomisk förening trodde på idén. Eva menar att måltidsturism skulle vara något som mathantverkare, producenter med flera skulle kunna tjäna pengar på. Tanken var att koppla samman mat, måltid, kultur och aktivitet till ett upplevelsepaket. Eva upplever det som underligt att ett projekt som ÖstgötaMat i Östergötland sökte stöd för, som också innehöll måltidsturism, blev beviljat stöd för detta delprojekt. Eva förtydligar att eftersom projektmedel från Landsbygdsprogrammet beviljas av olika länsstyrelser blir besluten olika beroende på vilken länsstyrelse som handlägger ansökan. Efter projekttidens slut uppger Eva att föreningens arbete koncentreras till att utveckla försäljningsdelen för att ge intäkter, både till medlemmar och föreningen.

Krause berättar att det var hon som skrev projektplanen. Hon tyckte inte att det var en svår process att ansöka om bidrag och upplevde det heller inte som krångligt. Hon betonar att det är viktigt att redovisningar och rapporter är korrekta men att det bitvis kunde vara lite mycket petande i uppföljningarna. Uppföljningen av projektet skrevs löpande med tre månaders intervall. Eva tycker att det borde räcka med var sjätte månad. Enligt Eva hade vicTualia ekonomisk förening startats även om projektbidraget inte funnits tillgängligt, men genom projektet gick det mycket snabbare att genomföra olika aktiviteter.

Projektet planerades för tre år. Krause anser att det ibland skulle vara bra om det kunde innehålla lite mer flexibilitet. Det som planerades när ansökan skrevs år 1 kan ha ändrade förutsättningar år 3. Eva konkluderar att beviljandet av bidrag är styrande för projektet. Vad gäller resultatet anser Eva att projektet har följt tidsplanen relativt bra, dock blev det förlängt med sex månader. Detta förklarar Eva med att beslutet tog alldeles för lång tid från en av myndigheterna, både när det ursprungliga projektet beviljades och vid ansökan om förlängning.

Om man inom projektet inte varit bundna till den fastställda projektplanen menar Krause att projektet ändå hade genomförts, men att det hade tagit längre tid. Kanske hade en satsning på måltidsturism funnit med. Medlemmarna var delaktiga i projektplaneringen och så hade det varit även utan finansieringsstödet.

När det gäller resultatet berättar Krause att projektplanen har följts och att projektformen har varit positiv för utvecklingen. Vidare menar hon att finansieringsstödet inte har varit begränsande för föreningens arbete i att hitta nya intäktskällor, däremot begränsande då alla delar i projektplanen inte beviljades. För framtiden betonar Eva att det nu är en dramatisk skillnad i budget. 2,8 miljoner kronor beviljades under tre år och betalades ut vartefter redovisningar gjordes.

vicTualias medlemmar är jätteduktiga producenter, men de är inte lika bra på att marknadsföra sina produkter, menar Eva. Vad som saknas är tid; att ha den tid som krävs för att både producera och marknadsföra är något som blir en omöjlig kombination. Marknadsföring – det är en framtida utmaning, avslutar Krause.

4.2.4 Håkan Rohdén

Håkan Rohdén driver Heberg Gård utanför Fjugesta, med slaktkycklinguppfödning som huvudsaklig verksamhet. Han är medlem i vicTualia och har även varit ordförande i styrelsen mellan åren 2012 och 2014.

Rohdén berättar att han tidigare varit ordförande för Lantbrukarnas Riksförbund i Örebro län och därför kommit i kontakt med liknande projekt som vicTualia. I det här fallet var han involverad från början på grund av sitt intresse för lokalproducerat. Han brinner för att konsumenter ska få information om lokalproducerade matvaror.

Av medlemskapet förväntande sig Rohdén att vicTulia skulle vara en försäljningskanal för en närproducerad slaktkyckling som han skulle producera. Denna produktion har ännu inte blivit av men tankarna finns fortfarande kvar och därför är Håkan fortfarande medlem. Han ser även nätverket som mycket viktigt. Speciellt med handel, restaurang och grossist.

Rohdén berättar att han var med när projektplanen skapades. Man jobbade utifrån erfarenhet som var framdragen tidigare genom en grupp som hade en försäljningskanal från en buss. Rohdén har också varit ansvarig för styrgruppen som varit mest delaktig i uppföljningen av projektet. Vissa delar i projektplanen lyckades man inte uppfylla. Bland annat en försäljningsplats i Örebro som inte var möjlig på grund av ekonomiska skäl. Likaså matturismen, som var svår att direkt se någon ekonomisk vinning i. Föreningen fick inget bidrag för detta då länsstyrelsen menade att de arbetsområdena ska ligga på andra aktörer.

Planeringsfasen i sig innebar mycket jobb uppger Rohdén. Nätverksträffar och utbildningsträffar tog mycket tid och man jobbade intensivt de två första åren. Nu har projektet övergått i en lugnare takt. Han tycker att föreningen följt projektplanen. Det var därför de fick förlängning beviljat av länsstyrelsen. Uppföljning har gjorts var tredje månad. Något som Håkan anser vara ett bra intervall då man kan greppa tre månader. Under ett halvår hinner mycket hända och rapporterna skulle kunna bli gamla. Vid ett tillfälle blev man förhalade ett halvår på grund av långsam respons från Länsstyrelsen. Han tror att det hade varit svårt att klara all dokumentation utan projektledare Eva Krause.

Rohdén tror att VicTualia hade startats även utan finansieringsstöd från Matlandet, men är tveksam till om det hade sett likadant ut idag. Han beskriver att det beslutades redan innan ansökan om att starta en ekonomisk förening tillsammans. Vidare berättar han att han är rädd för att finansieringen hindrat föreningen från att hitta nya intäktskällor, att man bara inriktat sig på stödpengar. Han slår fast att den största utmaningen nu är att få in pengar. Alla vill ha ut sin ekonomiska del och det är svårt att dela på marginalerna. Dessutom hanterar man små volymer. Det är också det som han ser som den största utmaningen för framtiden, att få en livskraftig förening som klarar sig ekonomiskt. Arbete för projektledning och ekonomi kommer att behövas i framtiden också, vilket kostar mycket. Fler medlemmar är också en utmaning, menar Rohdén och lägger till att fler medlemmar är viktigt för att skapa mer medlemsnytta.

Rohdén tror inte att lika mycket planering genomförts om man inte varit tvingad genom projektet. Samtidigt ser han fördelar i alla papper och rapporter. Allt finns dokumenterat noggrant, vilket gör det lätt att komma ihåg och lättillgängligt för nya medlemmar. Han drar slutsatsen att det inte varit lika administrativt tungt om det inte varit ett måste. Slutligen anses

att man följde planen tidsmässigt och innehållsmässigt, men att vissa små delar inte fullföljdes.

4.2.5 Thomas Börjesson

Thomas Börjesson arbetar som enhetschef för landsbygd och näringsliv på Länsstyrelsen i Örebro län. Han har varit involverad i projektet vicTualia sedan projektstart.

Börjesson berättar inledande att vicTulia kom igång när han började sin tjänst som enhetschef på Länsstyrelsen. Han var med och beviljade projektstödet och satt även med i styrgruppen för vicTualia. Thomas tror att vicTualia ekonomisk förening hade startats även utan det finansiella stödet genom Matlandet Sverige, men förmodligen i mindre skala. Han betonar att projektet fått mycket pengar, så det är svårt att säga om de lyckats utan bidrag.

Vad gäller planeringsfasen berättar Börjesson att det var svårt att hitta rätt nivå för projektet. Vissa medlemmar ville ha ett större projekt, men Länsstyrelsen ansåg då att det blev för stort. Han bedömer att det krävts mycket tid och energi för att få ihop projektplanen, men att detta varit bra då man tvingats tänka till vad det är man verkligen vill göra. I sådana här projekt måste man sätta hårda krav för att kunna se hur resultat blev i efterhand. Redan i den omfattningen som beviljades stöd blev det svårt att se hur resultat egentligen blev, menar han. Uppföljningen som gjordes var tredje månad tycker Börjesson kunde ha gjorts i ett bredare intervall. Det är Länsstyrelsen som bestämmer rapporteringsintervallet, men i det här fallet ville man snabbt se hur projektet fortlöpte. Intervallet utökades under år 2013 och omfattade då endast en större slutrapportering.

Börjesson anser att vicTualia har uppnått de resultat som de ursprungligen ville nå. Problemet som han ser nu är att hålla liv i föreningen efter projektavslutet. Under projektets gång har man kunnat justera projektplanen i viss mån, en ständig dialog har hållits, vilket bör ha gjort att föreningens medlemmar inte har känt sig låsta, fortsätter han. Planeringen tror Börjesson är viktig, höga krav måste sättas på planeringen för att få bra resultat. Han tror att resultaten blev bra för att man tvingades att planera i den utsträckningen man gjorde.

Vad gäller projektets utveckling betonar Börjesson att det är ett väldigt generöst stöd vicTualia ekonomisk förening har fått, och att det förmodligen skapat en viss trygghet inom föreningen. Om de varit tvungna att söka för mindre projektdelar hade de kanske varit mer på hugget i att skaffa annan finansiering, kommenterar han. Han tror att medlemsavgifterna kommer att vara viktiga i framtiden, försäljning bör också vara en del. Han lägger även till att de kan söka finansiering för fler projekt genom det nya landsbygdsprogrammet år 2015.

Slutligen tror Börjesson att det är bra att vicTualia får prova sina egna vingar. Han tror att de behöver testa att anskaffa andra finansieringskällor. De har hela tiden vetat att bidraget skulle ta slut, avslutar han.

5 Analys & diskussion

I följande kapitel analyseras och diskuteras det insamlade empiriska materialet och kopplas samman med uppsatsens teoriavsnitt. Diskussionen syftar till att svara på undersökningens forskningsfrågor.

- Hur har projektplanen påverkat organisationsutvecklingen av vicTualia efter att föreningen tilldelats bidrag från Matlandet?
- Har projektdriften påverkat vicTualias prestationer?

5.1 Företagsetablering som projekt

5.1.1 Projektdrift

Ett projekt kan beskrivas som en målstyrd verksamhet som skall lösa ett komplext problem. Tydliga mål för projektet måste finnas, men dessa kan förändras under projektets gång, särskilt om det är ett långvarigt projekt. Projektet ska delas upp i delprojekt, alla aktiviteter ska identifieras, tid- och resursåtgång beräknas och så vidare (Landström & Löwegren, 2009). Projektet som vicTualia drivit beviljades projektstöd ur landsbygdsprogrammet 2011-07-12 och förband sig därmed till att följa projektformen med regelbundna rapporteringar och utvärdering (Lindin, 2011).

I ansökan som gjordes för att söka projektstöd bifogades en projektplan där alla aktiviteter beskrivits, samt tids- och resursplan (vicTualia ekonomisk förening, 2011). Projektet ”Utveckling av Örebroregionens vicTualier” följer en tydlig projektstruktur som kan delas upp i faserna idéstudie, förprojekt, projektprocess, överlämning, avslut och värdering (Landström & Löwegren, 2009). Dvir et al. (2003) drar slutsatsen att formell planering ska ligga i projektledarens händer, medan arbetet med definieringen av krav och behov ska ske i nära samarbete med slutanvändaren. Att så skett inom vicTualia bekräftas av projektledare Eva Krause. Hon beskriver det som att två världar möts: praktik och byråkrati, hennes administrativa arbete bestod av skrivande av projektplan, rapportering och redovisning (pers. med. 2014). Att ansvaret för det formella administrativa arbetet legat på Eva Krause blir tydligt vid intervjuer med Karolina Schneider och Håkan Rohdén (pers. med. 2014).

5.1.2 Rapportering

Landström och Löwegren (2009) skriver att rapportering från alla pågående aktiviteter är nödvändigt för att utreda vilka framsteg som gjorts. Rapporteringen ska innehålla information om hur genomförandet går, hur långt man kommit i relation till förväntningarna, vad som kan påverka den kommande processen, samt hur mycket som finns kvar att göra. Intervallet för rapportering av ”Utveckling av Örebroregionens vicTualier” sattes till tre månader, detta för att Länsstyrelsen i Örebro län snabbt ville se hur projektet fortlöpte (pers. med. Börjesson, 2014). Thomas Börjesson, enhetschef på Länsstyrelsen i Örebro län, anser att intervallet kunde ha varit bredare (pers. med. Börjesson, 2014), något som Eva Krause, verksamhetsledare för vicTualia ekonomisk förening, håller med om (pers. med. Krause, 2014). Eva Krause menar att det varit för mycket petande i uppföljningarna och att intervallet kunde ha varit sex månader istället (pers. med. Krause, 2014). Här skiljer sig Håkan Rohdén åsikt från övriga, han menar att intervallet på tre månader varit bra för att man då kunnat greppa hela perioden. Håkan var ansvarig för styrgruppen som var mest delaktig i uppföljningarna av projektet (pers. med. Rohdén, 2014). Ur medlemssynpunkt menar Claes &

Karolina Schneider att man inte varit delaktiga i uppföljningen av projektet, förutom genom viss avrapportering och åsiktsinsamling (pers. med. Schneider, 2014).

5.1.3 Utvärdering

Det finns många definitioner för vad projektframgång innebär. Landström & Löwegren (2009) skriver att det inte bara är måluppfyllelse som är av vikt för ett projekt. De menar att utvärderingen främst syftar till att ge projektorganisationen lärdomar. Dvir et al. (2003) beskriver en vanlig målbeskrivning som att slutföra ett projekt inom tidsgräns, budget samt möta den planerade prestationen. Men de lyfter fram att det finns exempel där projekt som uppfyllt allt detta ändå blivit totala misslyckanden, då man inte lyckats skapa faktiska fördelar för kund eller organisation. På samma vis diskuterar Shenhar et al. (2001) att det finns projekt som spräckt tidsram och budget men ändå blivit affärsmässiga framgångar. För att kunna bedöma projektframgång har Shenhar et al. (2001) identifierat fyra framgångsdimensioner. Dessa kan användas för att analysera projektutkomsten hos vicTualia.

Den första framgångsfaktorn är effektivitet, eller mötande av begränsningar. Alltså hur projektet mött tids- och resursbegränsningar. Denna dimension speglar projektuppfyllelse men behöver inte betyda att projektet är en framgång på lång sikt (Shenhar et al. 2001). I slutrapporteringen av ”Utveckling av Örebroregionens vicTualier” konstateras att man uppfyllt de mål och förväntningar som fanns vid projektets början, med undantag för en studieresa samt satsningar på den internationella marknaden som visade sig vara för kostsamma (vicTualia ekonomisk förening, 2013). Samtliga intervjuobjekt stödjer bilden som slutrapporten ger. Karolina Schneider lägger till att vissa pengar ”brann inne” på grund av tidsbrist i projektet (pers. med. Schneider, 2014). Projektet blev dock förlängt med sex månader, något som Eva Krause menar berodde på förseningar från en av de berörda myndigheterna (pers.med. Krause, 2014).

Den andra dimensionen gäller påverkan för kunden, om dennes önskemål för projektets prestation har uppfyllts. Eva Krause beskriver projektets syfte som att genomföra det producenter och mathantverkare ville genomföra vid starten av föreningen (pers.med. 2014). Kunden kan i det här fallet anses vara medlemmarna i föreningen. Medlemmarnas önskemål för projektets prestation har visat sig innehålla stor variation. Karolina Schneider framhåller nätverket som hennes största intresse för medlemskapet och lägger till att det vore roligt om det kan bli ekonomi på det hela i framtiden (pers. med. 2014). Daniel Frehde lyfter fram nätverket som viktigt och betonar att positivt engagemang hos medlemmarna var en stor förväntan hos honom. Samtidigt menar han att ekonomisk vinning måste finnas och att föreningen inte kan bygga på ideella krafter (pers. med. 2014). Håkan Rohdén uppger att hans främsta incitament för medlemskap var att kunna nyttja en försäljningskanal för en framtida produktionsgren som ännu inte blivit av. Han lyfter även fram sitt engagemang för lokalproducerad mat, men menar att företagsmässiga skäl var huvudanledningen (pers. med. 2014).

Den tredje dimensionen behandlar företagsmässig direkt framgång, alltså ekonomisk vinst, försäljningsresultat, inkomster och så vidare. Av vår intervjudata och dokumentation för vicTualias projekt är det svårt att se några tecken på framgång inom den här dimensionen. Karolina Schneider menar att hennes egen försäljning fungerar bättre än den genom vicTualia (pers. med. 2014). Gällande ekonomiska medel är det tydligt att man inom föreningen koncentrerat sig på att nyttja det projektstöd man erhållit genom landsbygdsprogrammet. Håkan Rohdén är rädd för att finansieringsstödet hindrat vicTualia från att skaffa nya intäktskällor (pers. med. 2014). Det stöds av Thomas Börjesson som tror att finansieringen

skapat en trygghet och att man kanske hade varit mer mån om att skaffa andra intäktskällor om man varit tvungen att söka för mindre projektdelar (pers. med. 2014). Daniel Frehde säger också att föreningen måste komma bort från att allt bygger på ideella krafter och menar att det måste finnas en ekonomisk vinning (pers. med. 2014).

Den fjärde och sista framgångsdimensionen innefattar förberedelser för framtiden, såsom att förbereda infrastruktur och ha klart för sig hur framtida möjligheter ska hanteras. Har nya möjligheter för marknader, innovationer och produkter utforskats under projektets gång? Finns tillräcklig kunskap och är organisation redo att anpassa sig till externa faktorer efter projektets slut? (Shenhar et al. 2001). Av uppsatsens empiriska material är det här den största bristen kan identifieras. Karolina och Claes Schneider konstaterar att projektet varit helt beroende av finansieringen (pers. med. 2014). Eva Krause betonar att det för framtiden är en dramatisk skillnad i budget, då 2,8 miljoner kronor beviljats under tre år och betalats ut löpande vartefter redovisningar gjorts (pers. med. 2014). Samtliga respondenter lyfter fram att nya finansieringskällor måste hittas och då menar man främst i form av medlemsavgifter och någon form av försäljningsintäkt. Thomas Börjesson tror att det är bra att vicTualia får stå på egna ben, men lägger också till att de hela tiden vetat om att bidraget skulle ta slut (pers. med. 2014).

I figur 2, s. 11, syns förhållandet mellan de fyra framgångsfaktorerna, tid och projektframgång. I vicTualias fall är det tydligt att man lyckats bäst med projektuppfyllelse och uppfyllelse av medlemmarnas önskemål: faktorer som påverkar projektframgång på kort tid. I dimensionerna företagsframgång och förberedelse för framtiden har man lyckats sämre. Shenhar et al. (2001) skriver att de långvariga eventuella fördelar som skapats kommer att påverka organisationen efter 3-5 år, så visserligen kan inte alla effekter ännu utredas. Detta skrivs även i slutrapporten för "Utveckling av Örebroregionens vicTualier": projektets resultat kanske inte kan identifieras omedelbart; i vissa delar tar det tid (vicTualia ekonomisk förening, 2013). Eva Krause uppger att arbetet efter projektens slut koncentreras till att utveckla försäljningsdelen för att ge intäkter, både till medlemmar och föreningen (pers. med. 2014). Som Tomas Börjesson uttrycker det: man har hela tiden vetat om att bidraget skulle ta slut, nu måste föreningen stå på egna ben (pers. med. 2014). VicTualia har haft en reaktiv syn på finansiering. Ett mer proaktivt närmande hade förmodligen lagt en bättre grund att stå på för framtiden och gett föreningen bättre förutsättningar till att kunna utnyttja nya möjligheter.

Ur figur 3, s. 11, går att utläsa kopplingen mellan tekniknivån i organisationer och vikten av framgångsdimensionerna. Shenhar et al. (2001) menar att det i organisationer med låg tekniknivå inte är lika viktigt med förberedelser för framtiden. Det skulle kunna betyda att vicTualia, som inte är en teknikbaserad organisation, inte skulle vara särskilt beroende av denna framgångsdimension. Samtidigt är det uppenbart i uppsatsens empiriska material att föreningen är beroende av ekonomiska medel och att man efter projektavslut står utan finansiella medel. Oron över att man inom projektet blivit för bekväma i finansieringsstödet (pers. med. Rohdén, 2014), är befogad.

5.2 Planering som strategi

VicTualia har flera kopplingar till planeringsskolan. För det första förespråkar planeringsskolan att formella processer ska genomsyra företagets strategiarbete (Mintzberg et al, 2009). VicTualia bygger dess strategi på en projektplan. Projektplanen innehåller bland annat målen att etablera en webbportal, utveckla försäljningskanaler, delta vid en

måltidsmässan och skapa en personalpool. Planeringen avser intervallet mellan åren 2011 och 2014 (Utveckling av Örebroregionens vicTualier, 2011).

För det andra menar Mintzberg et al (2009) att planeringsskolan använder analysmodeller för att skapa en bild av framtiden. VicTualia skapade en SWOT-analys för att analysera föreningens styrkor, svagheter, möjligheter och hot (vicTualia ekonomisk förening, 2011). Vidare gjordes en marknadsundersökning där 505 intervjuobjekt deltog. Undersökningen avsåg att bringa klarhet i om det finns något intresse hos konsumenten att köpa närproducerade varor från butik (Utveckling av Örebroregionens vicTualier, 2011). SWOT-analysen och marknadsundersökningen visar på att vicTualia tillämpat analysmetoder för att både förstå nutid och framtidsutsikter.

För det tredje ska kvantitativa checklistor skapas för att kunna revidera en organisations processer (Mintzberg et al, 2009). VicTualia har lämnat löpande redovisningar till Länsstyrelsen var tredje månad under hela projektet. Redovisningarna har beskrivit hur projektet fortlöper och om någon del inte följer den fastställda planens tids och kostnadsmål (pers.med. Rhodén, 2014).

För det fjärde ska en verksamhetsplan skapas av organisationens mål och budget (Mintzberg et al. 2009). Projektplanen som ligger till grund för vicTualias strategi är en sammanställning av syfte, mål, målgrupp, aktiviteter och uppföljningsmål (vicTualia ekonomisk förening, 2011).

Chwolka & Raith (2012) beskriver hur planering av en affärsverksamhet kan hjälpa entreprenören att fatta rätt strategiska beslut. Genom att olika affärsförslag analyseras kan mindre lönsamma idéer elimineras i förmån för de mer lukrativa alternativen. Författarnas slutsats är att skapandet av en affärsplan är gynnsamt för entreprenören (Chwolka & Raith, 2012) I vicTualias första projektplan fanns ett flertal delar som inte beviljades finansieringsstöd. Den första delen avsåg matturism. Länsstyrelsen i Örebro län beviljade inte finansieringsstöd till denna del då de ansåg att detta skulle läggas på andra aktörer (pers.med. Rodén, 2014). Inom organisationen fanns det dock frågetecken gällande beslutet att inte bevilja finansiering av matturism. Funderingarna härstammar från att liknande organisationer i andra län beviljats finansieringsstöd för liknande projekt (pers.med. Krause, 2014).

Delmar & Shane (2003) menar att planering hjälper organisationer att uppnå mål. Detta beror på att det skapas tydliga riktlinjer för vart organisationen är på väg. För vicTualia har planering varit en viktig del i arbetsprocessen. I projektbeskrivningen finns tydliga mål för vad organisationen ska uppnå under en treårsperiod (Utveckling av Örebroregionens vicTualier, 2011). Vidare uttrycker flera av medlemmarna att planering är viktigt. Ett intervjuobjekt menar att planering gör det möjligt för medlemmarna att känna till organisationens mål (pers.med. Schenider, 2014). En annan medlem betonar att planering gör det möjligt för organisationen att arbeta mot ett gemensamt mål. Intervjuobjektet menar att det annars finns en risk att medlemmarna börjar jobba mot egna mål (pers.med. Frehde, 2014). Projektledaren för vicTualia menar att föreningen antagligen hade startats även utan projektstöd. Dock hade aktiviteterna tagit längre tid att utföra (pers.med. Krause, 2014). Tidigare ordföranden för föreningen ser fördelar med både planering och rapportering. Det har resulterat i god dokumentation vilket underlättar vid avstämningar och ger nya medlemmar möjlighet att få en inblick i föreningen (pers.med. Rodén, 2014). Ansvarig handläggare på länsstyrelsen anser att planeringen har varit bra för vicTualia. Det har tvingat dem att fundera på vad de verkligen vill jobba med. Han uttrycker också att Länsstyrelsen i denna typ av projekt måste sätta hårda krav för att kunna följa resultatet (pers.med. Börjesson, 2014). Detta visar på att ett tydligt konsensus gällande planering genomsyrar alla intressenter

hos vicTualia. Alla intervjuobjekten anser att planering är bra då det ger en tydlig bild av organisationen mål.

Gruber (2007) redogör för framgångsfaktorer vid affärsplanering. Enligt författaren ska planeringsprocessen vara effektiv för att uppnå konkurrensfördelar. Effektivitet i denna kontext syftar till att minimera planeringstiden.

Det finns flera faktorer som indikerar på att planeringsprocessen var en tidskrävande uppgift. För det första uttrycker tidigare ordförande att planeringen var en tidskrävande process under de två första åren (pers.med. Rodén, 2014). För det andra anser Länsstyrelsen att planering är viktigt för att uppnå resultat. Handläggarens uppfattning är att vicTualias måluppfyllnad är fullkomlig på grund av att planeringen och rapportering var rigorös (pers.med. Börjesson, 2014). Detta visar på att VicTualia har påverkats av Länsstyrelsens syn på planering. Att skapa en tydlig projektplan har i detta fall skapat goda målresultat. Dock kan det ifrågasättas om planeringstiden skapat dolda alternativkostnader. Uppsatsförfattarna anser att misslyckandet med att hitta nya intäktskällor är ett resultat av en alltför styrd projektplan.

5.2.1 Kritik mot planering som strategi

Tre av Mintzberg et al:s, (2007) sju dödssynder kan kopplas samman med vicTualia.

1. Medarbetare fokuserar allt för mycket på processen istället för att förstå strategin. Strategiskt tänkande blir en synonym med strategisk planering (Mintzberg et al, 2009). Planering har varit ett genomgående tema i projektet. Genom ett planeringskrav vid ansökan om projektstöd har mycket tid lagts på denna process (pers. med. Rohdén, 2014). Vi anser det oroväckande att vicTualia spenderat mycket tid på att uppnå projektets mål, men utan att utarbeta att tydlig strategi för framtiden.
2. Planering resulterar i att den mest bekväma strategin används. Inga analyser görs över vilka alternativkostnader detta skapar (Mintzberg et al, 2009). Strategiarbetet har blivit en synonym med strategisk planering. Föreningen har inte en tydlig strategi för att öka kundfokus, attrahera nya medlemmar eller skaffa nya inkomstkällor.
3. Framtidsprognoser bygger allt för ofta på endast ett utfall. Det skapar stor sårbarhet vid omvärldsförändringar (Mintzberg et al, 2009). Även om majoriteten av projektplanens mål uppfyllts finns det ändå risker med denna metod (vicTualia ekonomisk förening, 2013). Vilka alternativkostnader som projektplanen fört med sig verkar inte ha diskuterats inom föreningen. Ett tydligt mål som slopades var matturism. Detta efter synpunkter från länsstyrelsen (pers.med Rohdén, 2014). Matturismen var ett delprojekt som ansågs kunna bli en viktig intäktskälla (pers. med. Krause, 2014), men alltså inte blev beviljat stöd. Fler utfall och fler möjliga intäktskällor borde ha beaktats i planeringen av projektet.

Karlsson & Honig (2007) beskriver att affärsplaner sällan följs. Detta kan inte appliceras på vicTualia som har uppnått majoriteten av projektplanens mål. Av projektets åtta mål har alla uppfyllts. Endast en studieresa samt expanderings till den internationella marknaden uppfylldes inte enligt slutrapporten (vicTualia ekonomisk förening, 2013).

En fråga som bör ställas är om vicTualia hade startas även utan en etablerad projektplan. Karlsson & Honig (2007) menar att affärsplanering inte är en nödvändighet för att etablera ett företag. Författarna visar på att många lyckade företagsstyrningar ägt rum även utan

planering. Vid genomgång av empirin visas en splittrad bild bland intervjuobjekten. Två av deltagarna tror inte att projektet hade utvecklats i samma utsträckning utan bidrag från Matlandet. Tre av intervjuobjekten tror att vicTualia hade startas utan att finansieringsbidrag erhållits, men att det skulle finnas svårigheter att nå fram till samma grad av måluppfyllnad utan ett finansieringsstöd (pers. med. Krause; Rohdén; Börjesson; Schneider; Frehde, 2014).

Honig & Karlsson (2004) studerar om institutionella krafter påverkar planeringsprocessen. Enligt författarna gör entreprenörer som erhållit offentlig finansiering affärsplaner i större utsträckning än de som skaffar kapital från andra källor. Författarna menar också att affärsplaner inte skapar bättre förutsättningar för entreprenören (Honig & Karlsson, 2004). Håkan Rohdén beskriver att planeringsfasen varit en tidskrävande process under två års tid. Vidare uttrycker Rohdén att planeringen inte hade varit lika utförlig utan den institutionella kraften genom projektstödet som krävde det (pers.med. Rohdén, 2014).

Att erhålla finansieringsstöd genom Matlandet har varit vitalt för vicTualia. Det finns dock tydliga indikationer på att planeringsarbetet varit tidskrävande. Vi anser att de institutionella krafter som funnits har påverkat föreningen till att lägga mycket tid på planeringen, vilket ibland gett ett kortsiktigt fokus. En del av denna tid skulle istället kunnat ha använts till att skaffa nya kunder och utveckla nya affärsrelationer.

Strategisk rädsla kan uttryckas i tre typer av bekvämlighetsfällor. Den första fällan är då strategi övergår till strategisk planering. Det finns indikationer på att strategin har övergått till planering. VicTualia hade en tydlig vision då den första projektplanen skapades. Målet var att bli ledande inom måltidsområdet både nationellt och internationellt (vicTualia ekonomisk förening, 2011). Dock så har mycket av strategin för att uppnå detta mål övergått till att utveckla en tydlig plan. I slutrapporten betonas vilka delar av projektplanen som uppfyllts. Däremot finns ingen tydlig strategi för att skapa nya intäktskällor för framtiden (pers.med. Rohdén, 2014).

5.3 Emergent strategi

Mintzberg et al. (2009) menar att strategier ska utvecklas över tid och att planering inte ger något resultat. Tillsammans med alla individer i organisationen ska den emergenta kunskapen hjälpa organisationen att hantera nya situationer. VicTualia har varit bundna till en omfattande planering på grund av det beviljade projektstödet. Eva Krause anser att det ibland hade varit bra med mer flexibilitet kring projektet. Då projektet planerades för tre år menar hon att det som skrevs år 1 skulle kunna ha ändrade förutsättningar år 3 (pers. med. 2014). Thomas Börjesson vid Länsstyrelsen i Örebro län menar däremot att projektplanen har kunnat justeras i viss mån under projektets gång, eftersom en ständig dialog har hållits. Han tror inte att föreningens medlemmar har känt sig låsta (pers. med. 2014). Detta styrks av Karolina Schneider som slår fast att projektplanen har styrt utvecklingen, men att det samtidigt är medlemmarna som utformat den. Hon anser vidare att projektplanen varit lite "lös i kanterna" och därmed anpassningsbar (pers. med. 2014).

Den lärande skolan som Mintzberg et al. (2009) förespråkar, säger att hela organisationen ska vara delaktig i lärandeprocessen. I vicTualias fall tyder vissa resultat på eventuella brister här. Daniel Frehde önskar ett bättre utbyte mellan medlemmarna och anser att verksamhetsledare Eva Krause ibland måste tjata på medlemmarna för att få respons eller engagemang (pers. med. 2014). Eva Krause menar att det är tid som saknas för medlemmarna, det är svårt för dem att finna tid till att både producera och marknadsföra sina produkter (pers. med. 2014).

Detta förklaras av Karolina Schneider som säger att hon skulle kunna träda fram och göra mer, men att hon inte hinner på grund av all egen verksamhet. Hon menar att det blir för mycket arbete i förhållande till vinsterna (pers. med. 2014).

För att förståelse ska skapas för varje unik händelse ska individer i organisationen kunna studera resultaten i efterhand. Sedan ska strategiska initiativ kunna skapas i hela organisationen, medan ledningen ska utforma idéerna till formella mål (Mintzberg et al. 2009). Rapporteringen av "Utveckling av Örebroregionens vicTualier" har varit omfattande. Enligt Håkan Rohdén har rapporteringsintervallet på tre månader varit bra för att man ska kunna greppa hela perioden (pers. med. 2014). Karolina och Claes Schneider menar att de inte varit särskilt delaktiga i uppföljningen av projektet, men att avrapportering och åsiktsinsamling har skett mot medlemmar (pers. med. 2014). Det kan antas att medlemmarna haft möjlighet att ta strategiska initiativ, men att utarbetandet av de formella målen legat på projektledarens ansvar. Det styrks av Eva Krause som förklarar att det är två världar som möts, byråkrati och praktik. Hennes roll som projektledare handlade om administrativt arbete, medan det viktiga var att genomföra det som medlemmarna ville genomföra (pers. med. 2014).

Mintzberg et al. (2009) menar att nya strategier ska skapas genom erfarenheter i organisationen. Här finns en stark koppling till vicTualia. Håkan Rohdén förklarar att arbetet med och utformandet av projektplanen grundades i tidigare framdragen erfarenhet från ett tidigare projekt, som många av medlemmarna i vicTualia varit delaktiga i (pers. med. 2014). Det tidigare projektet blev en övergång till vicTualia ekonomisk förening (pers. med. Schneider, 2014).

5.4 Planera eller inte planera?

Miller & Cardinal (1994) har undersökt problemet med den inkonsekventa kopplingen mellan planering och framgång genom en metaetnografisk studie. Deras resultat visar att planering är fördelaktigt, både för tillväxt och lönsamhet. De menar att de inkonsekventa resultaten inom forskningen berott på metodologiska skillnader i studier, och ifrågasätter därmed Mintzbergs slutsatser angående att planering inte gynnar prestation.

Detta har även Brinckman et al. (2008) utrett genom en stor meta-analys där 11 046 organisationer ingått. De har nått samma slutsats men med skillnad att de anger kontextuella faktorer som orsak till inkonsekvensen och att ett dynamiskt tillvägagångssätt är att föredra. Graden av framgång genom planering minskar med faktorer som osäkerhet, begränsad information och dålig planeringsstruktur. Författarna förespråkar en formell och sofistikerad planeringsmetod. Slutsatserna som Brinckmann et al. (2008) drar stämmer väl överens med vicTualia.

Som tidigare konstaterats har en strukturerad och sofistikerad planeringsmodell använts, med tydliga mål, samt regelbunden avrapportering. Samtidigt har en dynamisk flexibilitet funnits hos föreningens medlemmar, med möjlighet att justera projektplanen (pers. med. Krause; Börjesson; Schneider, 2014). Trots detta har någon ren företagsmässig prestation varit svår att hitta i vicTualias fall. Det kan förklaras av Brinckmann et al. (2008) som också konkluderar att vissa kulturella faktorer kan göra att vinsten i prestation minskar genom affärsplanering. I kulturer där osäkerheterna för framtiden är små minskar fördelarna med affärsplanering. I dessa kontexter kan man i stor grad hålla fast vid den ursprungliga nedskrivna planen; något som begränsar strategisk flexibilitet och öppenhet för nödvändiga förändringar, vilket som

konsekvens försämrar företagsprestation. Genom uppsatsens empiriska material har en oro uppdagats för att vicTualia blivit bekväma i det finansiella stödet som tilldelats under tre år (pers. med. Rohdén; Börjesson, 2014). Det är möjligt att detta begränsat föreningens förmåga att exploatera nya möjligheter, med följderna att den företagsmässiga prestationen blivit lidande.

Vidare kan oförutsedda händelser uppfattas som hot i länder där förväntad osäkerhet är låg, medan de istället kan uppfattas som exploaterbara möjligheter i länder där osäkerheten är hög (Sarasvathy 2001 se Brinckmann et al. 2008 s. 36). Det kan spekuleras i om lantbruks- och livsmedelsbranschen anses vara en stabil kontext och därför ger upphov till låg planeringsflexibilitet samt ovilja att se oförutsedda möjligheter som exploaterbara möjligheter. Möjligtvis upplever dessa branscher en förändring i stabilitet för framtiden. Det vore intressant att utreda eventuella kopplingar mellan strategisk planering, strategisk flexibilitet, förmåga att exploatera oförutsedda händelser och ekonomisk prestation; detta i relation till hur stabil kontexten kring lantbruks- och livsmedelsbranschen upplevs. Tilläggas kan också den osäkerhet kring Matlandets prestation och mål som lyfts fram i en utvärdering av dess måluppfyllelse (Kontigo AB, 2013). En svårighet i att koppla samman insatser med mål, som är av skiftande karaktär, kan leda till osäkerheter i processen kring projektstöd. Ett förslag för framtida forskning är att undersöka dessa kopplingar.

6 Slutsatser

Utifrån uppsatsens analys har två större slutsatser genererats. Förslag på förbättringsåtgärder ges även för processen kring projektstöd genom Landsbygdsprogrammet och Matlandet.

Den första slutsatsen är att projektet inte hade utvecklats i samma utsträckning utan finansieringsstöd genom Sverige - det nya matlandet. Detta beror på de kostnader som uppstår av att anlita personal och företag för att uppfylla projektplanens mål. Vidare finns det tydliga bevis på att projektet har följt projektplanen. Projektdeltagarna har upplevt planeringen som positiv för att få alla att arbeta mot samma mål, trots att den varit tidskrävande. Däremot har rapporteringen som skett var tredje månad upplevts som omfattande och tidskrävande, samtidigt som den förmodligen har varit nödvändig för att följa upp efterlevnaden av projektplanen.

Den andra slutsatsen är att projektet har nått framgång vad gäller projektgenomförande och uppfyllande av medlemmarnas önskemål. Dock blev vissa delmoment i projektplanen inte beviljade finansiering vilket för medlemmarna upplevts som negativt. Slutligen visar analysen att projektet inte har nått ekonomisk framgång och att föreningen nu står utan finansiering. Projektdriften och den regelbundna uppföljningen har lett till ett väl utfört projekt. Ett projekt som dock riskerar att ta slut när finansieringen genom bidrag tar slut. De institutionella krafter som funnits har påverkat vicTualia till att lägga mycket tid på planering, vilket gett ett kortsiktigt fokus. En del av denna tid borde ha lagts på att skaffa nya intäktskällor och att utveckla nya affärsrelationer för att kunna förbereda sig inför framtiden. Vi anser att planeringsprocessen har fokuserat på projektdriften, på bekostnad av organisationens långsiktiga utveckling och överlevnad.

Utifrån dessa slutsatser har tre förbättringsåtgärder skapats för Matlandet och processen runt projektstöd. Den första är att Matlandet bör utreda lämpligt intervall för rapportering. Den andra förbättringsåtgärden är att dela upp projekt i delprojekt, för att skapa mindre osäkerhet kring genomförande och mål. Den tredje förbättringsåtgärden är att stimulera projekt att bygga upp egna intäktskällor för att säkerhetsställa att projekten kan fortlöpa efter att finansieringsperioden avslutats. Det bör diskuteras om projektformen är den bäst lämpade metoden för att ge finansiellt stöd genom landsbygdsprogrammet.

7 Epilog

Sveriges Landsbygdsminister Eskil Erlandsson sjösatte visionen om Sverige - det nya matlandet 2008 och har sedan dess lett utvecklingen av visionen. Under ett möte med Eskil Erlandsson 2014-05-21 på Landsbygdsdepartementet i Stockholm framfördes uppsatsens slutsatser och förbättringsförslag.

Landsbygdsminister Eskil Erlandsson berättar att Sverige - det nya matlandet började som ett projekt men nu har etablerats som en vision. Landsbygdsministern menar att visionen har levt upp till de satta målen, men uttrycker också att allt kan göras bättre. Dock har visionen i det stora hela varit positiv. Sverige - det nya matlandet har gett flera konkreta resultat. Bland annat har det lett till ökad export, nya företag och att mat diskuteras i större utsträckning idag än innan projektet startades.

Vidare uttrycker Erlandsson att primärproduktionen har upplevts som mindre viktigt inslag i visionen. Under 2013 har därför extra fokus gjorts på lantbruket för att få denna del av visionen mer involverad. Erlandsson menar att arbetskraftsförsörjningen är visionens största utmaning. Många företag har svårt att hitta kompetent personal. En av lösningarna är att öka kvaliteten i relevanta utbildningar. Vidare måste kapital, försäkring och arbetsmiljöfrågor också diskuteras för att hitta en lösning på problemet.

När det gäller projektnivån för Matlandet och den här uppsatsens slutsatser menar Eskil Erlandsson att man tidigt måste bestämma sig för vad projektets mål ska vara. Ett projekt ses ofta som en katalysator som ska sätta igång idéer och tankar. Landsbygdsministern anser att det måste betänkas tidigt i projektfasen vad som ska hända när katalysatorn, eller projektstödet, försvinner. Erlandsson betonar vikten av att lära från tidigare erfarenheter gällande projekt som fungerat och tror att någon typ av rådgivning kan vara positiv. Dock inte från Stockholmshåll, utan från lokala aktörer som till exempel kommuner. Landsbygdsministern förtydligar att det är svårt för Länsstyrelsen, som agerar som beviljande och kontrollerande myndighet, att även ge rådgivning. Jordbruksverket kan däremot bidra med hjälp och lotsning genom processen, för att verksamheterna sedan ska kunna leva på egna meriter.

I slutet av mötet framfördes uppsatsens slutsatser och förbättringsförslag. Vi anser att vi fått ett positivt gensvar från Landsbygdsministern och vi hoppas att våra slutsatser kan hjälpa till i den fortsatta utvecklingen av visionen.

Referenser

Böcker och tidskrifter

Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D. (2008). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(2010): 24-40.

Bryman & Bell (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Oxford University Press: Liber AB.

Delmar and Shane. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*. 24 (0), 1165-1185.

Dvir, D., Raz, T. & Shenhar, A.J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2003): 89-95.

Chwolka, Anne. Raith, Matthias. (2012). The value of business planning before start-up — A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*. 27 (1), 385-399.

Gazl AB & Lendrup, L. (2013). *Produktion av livsmedelsråvaror och livsmedel i Örebro län*. (Länsstyrelsen i Örebro län, 2013:24). Örebro: Länsstyrelsen. Tillgänglig: http://www.lansstyrelsen.se/orebro/SiteCollectionDocuments/Sv/publikationer/2013/Produktion_av_livsmedelsravaror_och_livsmedel_i_Orbero_lan.pdf [2014-05-21].

Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(6): 782-807.

Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1): 29-48.

Karlsson, T. & Honig, B. (2007). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1): 27-45.

Kontigo AB (2013). *Sverige - det nya matlandet: En studie av måluppfyllelse och effekter av hittills genomförda insatser*. (Kontigo AB Rapport, på uppdrag av Landsbyggsdepartementet). Stockholm: Kontigo AB. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/content/2/c6/01/71/94/21aba465.pdf> [2014-05-14].

Landström, H. & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering*. 4. ed. Lund: Studentlitteratur.

Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D. Shenhar, A. (1997). The relative importance of defense projects success dimensions. *R&D Management*, 27 (2): 97-106.

Miller, C.C. & Cardinal, L.B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1649-1665.

Martin, R.L. (2014). The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 1 (1): 78 - 84.

Mintzberg, Henry. (1981). What is Planning Anyway?. *Strategic Management Journal* . 2 (3), 319-324.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Joseph, L. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* Great Britain: Pearson Education Li. 49 -85 & 185 - 241.

Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2): 243-263.

Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.J. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34 (2001): 699-725.

Internet

Grill. Pettersson, M. (2014). MP vill lägga ner "Matlandet Sverige". *SVT*, 23 januari. <http://www.svt.se/nyheter/val2014/mp-vill-lagga-ner-matlandet-sverige> [2014-05-21].

Jordbruksverket (2014-04-24a). *Visionen om Sverige som det nya matlandet*. <https://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/landsbygdsutveckling/branscherochforetagan/de/matochmaltid/visionenommatlandetsverige.4.5aec661121e261385280002181.html> [2014-05-09].

Jordbruksverket (2014b). *Landsbygdsprojekt: Sök landsbygdsprojekt*. <https://etjanst.sjv.se/asken/faces/lbw/SearchAndListLBW.jsp> [2014-05-09].

Jordbruksverket (2014-01-13c). *Så här söker du projektstöd*. <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/stod/foretagsochprojektstod/foretagsochprojektstod20072013/projektstod20072013/sasokerduprojektstod.4.207049b811dd8a513dc80002222.html> [2014-05-09].

Regeringen (2013-11-20). *Visionen om Sverige - det nya mtlandet*. <http://www.regeringen.se/sb/d/18088> [2014-05-09].

Spängs, T. (2013). Miljardsatsning på mat får från kritik. *Dagens Nyheter*, 30 januari. <http://www.dn.se/ekonomi/miljardsatsning-pa-mat-far-fran-kritik/> [2014-05-21].

vicTualia (2013). *vicTualia ekonomisk förening*. <http://www.victualia.se/index.php/victualia-ek-foerening> [2014-05-09].

Dokument

Lindin, Åsa. (2011). *Beviljat projektstöd inom landbygdsprogrammet*. Örebro. Länsstyrelsen Örebro län

Utveckling av Örebroregionens vicTualier (2011). *Ansökan inom tillväxtprogrammet Örebroregionen*. Örebro

vicTualia (2011). *Bildandet av ekonomisk förening*. Örebro: vicTualia ekonomisk förening.

vicTualia ekonomisk förening. (2011). *Fördjupad projektplan "utveckling av Örebroregionens vicTualier*. Örebro

vicTualia ekonomisk förening. (2013). *Projektstöd – slutrapport*. Stockholm. Jordbruksverket

Personliga meddelanden

Börjesson, Thomas. *Enhetschef för landsbygd och näringsliv på Länsstyrelsen i Örebro län*. Personlig intervju, Örebro, 2014-04-25.

Frehde, Daniel. *Medlem i vicTualia samt styrelseledamot, Jeremiabageriet*. Personlig intervju, Örebro, 2014-04-25.

Krause, Eva. *Verksamhetsledare vicTualia ekonomisk förening*. Personlig intervju, Örebro, 2014-04-25.

Rohdén, Håkan. *Medlem i vicTualia samt tidigare styrelseordförande*. Personlig intervju, Fjugesta, 2014-04-25.

Schneider, Claes & Karolina. *Medlemmar i vicTualia, Berga Gård*. Personlig intervju, Fjugesta, 2014-04-25.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

1. Inledande frågor

- 1.1 Vad är din roll i VicTualia?
- 1.2 När ingick du medlemskap?
- 1.3 Varför valde du att gå med i föreningen?
- 1.4 Vad förväntade du dig av ditt medlemskap?

2. Planering

- 2.1 Är du nöjd med den fastställda projektplanen?
- 2.2 Hur avgörande var det finansiella stödet genom Matlandet Sverige för starten av VicTualia?
- 2.3 Hur har finansieringsstödet påverkat föreningens förmåga att hitta intäktskällor?
- 2.4 Hur har finansieringsstödet påverkat kundfokus?
- 2.5 Hur upplevde du planeringsfasen?
- 2.6 Hur upplever du uppföljningen av projektplanen?
- 2.7 Hur har projektplanen påverkat utvecklingen av VicTualia?
- 2.8 Hur omfattande tror du att planeringen varit om projektplanen och all uppföljning inte
- 2.9 Vad tror du är viktigast för att projektet ska fortlöpa efter projektavslutet?
 - 2.1.1 Vilka intäktsposter kan täcka upp för projektstödet i framtiden?

3. Avslutade frågor

- 3.1 Blev resultatet som du tänkt dig?
- 3.2 Följdes projektplanen? Bra eller dåligt?
- 3.3 Var projektplanen en förutsättning eller belastning?
- 3.4 Uppfylldes dina ursprungliga förväntningar?
- 3.5 Ekonomiskt utfall?