



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Kombination av mjölkproduktion och annan verksamhet

- Betydande faktorer

Combination of dairy farm and other activity

- Significant factors

Louise Pettersson och Elin Ringborg

Kombination av mjölkproduktion och en annan verksamhet: Betydande faktorer
Combination of dairy farm and another activity: Significant factors

Louise Pettersson och Elin Ringborg

Handledare: Carin Martiin, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Carl Johan Lagerkvist, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program: Agronomprogrammet - ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2014

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 873

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: Mjölkproduktion, betydande faktorer, diversifiering



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till mjölkbönderna som ställde upp och deltog i intervjuerna, Bosse Petersson, Mette Jeppesen, Adam Dahlberg, Tomas Gunnarsson samt Kristoffer Hansson. Vi vill även tacka Eva Junell på Växa Sverige Söderköping som tog sig tid att hjälpa oss med att få tag på lantbrukare till denna studie. Ett stort tack till vänner för stöd och tack till Fanny Eriksson som korrekturläst uppsatsen. Stort tack till vår handledare Carin Martiin som väglett oss under vägens gång med tips och goda råd. Er hjälp har bidragit med en bredare förståelse av uppsatsens syfte och frågeställning. Utan Er hjälp hade det inte varit möjligt att genomföra vår kandidatuppsats.

Tack!

Uppsala, juni 2014

Louise Pettersson och Elin Ringborg

Abstract

It is more and more common that Swedish farmers start up a new venture in addition to the main production. The authors choose to examine Swedish dairy farming in combination with another venture. This production interests the authors because it is specialized and both labor and capital intensive. It can be complex to combine an intensive milk production with another venture when milk production requires so much time and effort. The problems in milk production and what makes it different is that the production is bound to time and place. Which could make the development of a new venture is more complex.

The study aims to observe factors that contribute to a pleasing development of one or several new ventures in addition to milk production on the farm. The authors choose to focus on the soft values as they often get sidelined. The authors choose a qualitative approach where data is collected through semi-structured interviews.

The result of the interviews shows that there are factors that can be significant in the development of a new venture in addition to milk production. These factors are product/service and location, resources such as time and competence and the last factor is the entrepreneur's importance.

Combining intensive dairy farming with another venture might need a modern dairy or added labor. The new venture also requires a unique product/service and a good geographical location to achieve desired goals. Existing and new resources might contribute to synergy and efficient resource utilization. It also involves incentives and motivation to accomplish the goal, they differ between individuals, but they all work towards goal achievement.

Sammanfattning

Under en längre period och fortfarande idag lägger många mjölkgårdar ner sin produktion. Samtidigt blir det allt vanligare att svenska lantbruk startar upp en ny verksamhetsgren utöver huvudproduktionen. Dock förekommer det mer sällan att gårdar med mjölkproduktion utvecklar en ny verksamhetsgren då de bedriver en intensiv produktion. Författarna har valt att utgå ifrån mjölkproduktionen då denna produktion intresserar författarna med sina annorlunda förhållanden och komplexitet jämfört med andra lantbruksproduktioner. Författarna vill öka sin kunskap om att bedriva en intensiv produktion kombinerat med en eller flera nya verksamhetsgrenar. Problematiken kan vara att det är komplext att kombinera en intensiv mjölkproduktion med en ny verksamhetsgren då mjölkproduktionen är både plats- och tidsbunden. Författarna väljer att fokusera på de mjuka värdena i denna uppsats då de ofta bli åsidosatta.

Uppsatsen syftar till att undersöka vilka de betydande faktorerna är för informanterna i denna studie vid utveckling av en ny verksamhetsgren utöver den befintliga mjölkproduktionen. För att undersöka detta används en kvalitativ metod där det samlas in data genom empiriska observationer i form av semistrukturerade intervjuer. Det insamlade materialet kommer sedan tolkas med försiktighet för att kunna analyseras mot det teoretiska perspektivet. Gemensamt för alla fyra informanter är att huvudgrenen på gården är mjölkproduktion vilket ger dem liknande grundförutsättningar men för övrigt skiljer sig informanternas gårdar åt. Informanterna är belägna i de östra delarna av både Östergötland och Småland.

Resultatet av intervjuerna åskådliggör att det finns fyra faktorer som kan vara betydande vid utveckling av en ny verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen. Dessa är produkt/tjänst och geografiskt läge, resurser så som tid och kompetens och den sista faktorn är entreprenörens betydelse. Resultatet visar att kombinationen av en intensiv mjölkproduktion med en annan verksamhet kan behövas en modern mjölkproduktion eller tillsatt arbetskraft. Den nya satsningen kan kräva en unik produkt/tjänst och ett bra geografiskt läge för att nå önskade mål. Befintliga och nya resurser kan bidra till synergieffekter och ett effektivt resursutnyttjande. Det handlar även om incitament och motivation för att uppnå målet, det skiljer sig mellan individer, men de alla strävar mot måluppfyllelse.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION.....	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE	3
1.4 DEFINITIONER	3
1.4.1 Diversifiering	3
1.4.2 Betydande faktorer	3
1.4.3 Mjuka värden.....	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5.1 Uppsatsens faktorer	4
1.5.2 Uppsatsens informanter	4
1.6 UPPSATSENS STRUKTUR	5
2 METOD.....	6
2.1 VAL AV METOD	6
2.1.1 Semistrukturerade intervjuer.....	6
2.2 METOD FÖR LITTERATURUNDERSÖKNING	8
2.3 METODDISKUSSION	8
2.3.1 Empiriskt urval.....	8
2.3.2 Trovärdighet.....	9
2.3.3 Etiska aspekter	10
3 TEORETISKT PERSPEKTIV	11
3.1 LITTERATURÖVERSIKT	11
3.2 DIVERSIFIERING	12
3.2.1 Vertikal och horisontell integration	12
3.2.2 Kombination av mjölkproduktion och annan verksamhet.....	13
3.3 BETYDANDE FAKTORER FÖR FÖRETAGARE	14
3.3.1 Tolkning av betydande faktorer.....	14
3.3.2 Tema A: Produkt/tjänst och geografiskt läge.....	14
3.3.3 Tema B: Resurser	15
3.3.4 Tema C: Entreprenörens betydelse.....	17
3.4 TEORETISK SAMMANFATTNING	18
4 EMPIRI.....	19
4.1 EN PRESENTATION AV OMVÄRLDEN OCH DE MJÖLKPRODUCERANDE FÖRETAGEN	19
4.1.1 Beskrivning av de mjölkproducerande företagen.....	19
4.1.2 Kombination av mjölkproduktion och annan verksamhet.....	20
4.2 BETYDANDE FAKTORER VID UTVECKLING AV EN NY VERKSAMHET	21
4.2.1 Tema A: Produkt/tjänst och geografiskt läge.....	21
4.2.2 Tema B: Resurser	22
4.2.3 Tema C: Entreprenörens betydelse.....	24
5 ANALYS OCH DISKUSSION.....	26
5.1 STUDIENS RESULTAT OCH ANVÄNDBARHET	26
5.2 BETYDANDE FAKTORER VID UTVECKLING AV EN NY VERKSAMHET	26
5.2.1 Kombination av mjölkproduktion och annan verksamhet.....	26
5.2.2 Tema A: Produkt/tjänst och geografiskt läge.....	27
5.2.3 Tema B: Resurser	29
5.2.4 Tema C: Entreprenörens betydelse.....	32
6 SLUTSATSER.....	34
REFERENSER.....	35
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE	40

BILAGA 2. KARTA ÖVER INFORMANTERNAS GEOGRAFISKA PLACERING	41
--	-----------

Figurförteckning

<i>Figur 1 Schematisk illustration över uppsatsens upplägg (egen bearbetning).....</i>	<i>5</i>
<i>Figur 2 Företagets strategiska riktningar. (Johnson et al. 2011; Burns, 2001, 232). (egen bearbetning)</i>	<i>12</i>
<i>Figur 3 Vertikal och horisontell integration (Johnson et al. 2011, 241) (egen bearbetning)</i>	<i>13</i>
<i>Figur 4 Illustration över kombination av verksamheter (Martiiin, 2013, 269) (egen bearbetning).....</i>	<i>14</i>
<i>Figur 5 Illustration av tid- och platsbundehet på informanternas mjölkgårdar (egen bearbetning)</i>	<i>27</i>

Tabellförteckning

<i>Tabell 1 Koppling mellan frågeställning och intervjufrågor (egen bearbetning)</i>	<i>7</i>
<i>Tabell 2 Gemensamma faktorer för samtliga gårdar (egen bearbetning)</i>	<i>21</i>

1 Introduktion

I följande kapitel ges det en beskrivning av bakgrund och problem för att sedan presentera syftet. Syftet kommer att formuleras i en fråga vilket är grunden till uppsatsen. En presentation av uppsatsens definitioner, avgränsningar och struktur kommer sedan att ske för att ge en tydlig bild av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Idag är det vanligt att mjölkgårdar avvecklar vilket pågått under en lång period. År 1999 fanns det 13 963 stycken företag (Jordbruksverket, 2001) och år 2010 fanns det 5 619 stycken kvar (Jordbruksverket, 2011). En mjölkgård kan vara specialiserad och både arbets- och kapitalintensiv. Innebörden av att vara specialiserad är att det finns en specialiserad huvudgren på gården och den är intensiv på grund av att den kräver mycket resurser i form av t.ex. arbete och kapital. (Martiin, 2013). Mjölproduktionen har en betydande roll i samhället då den förser landet med livsmedelsprodukter samt att de bidrar till ett öppet landskap (www, lrfmjölk, 2014).

Under en längre tid har den svenska landsbygden gått igenom en hastig strukturomvandling. Företagen blir allt större och i behov av mindre arbetskraft. Det gör att företagaren måste hitta en annan väg för att vara konkurrenskraftiga. (www, Länsstyrelsen, u.å.). Sysselsättning på landsbygden är viktigt och det visas genom mål i landsbygdsprogrammet. Målet är att fler lantbruksföretag med kombination av andra verksamheter ska öka, även kallat diversifiering. Detta för att öka sysselsättningen på landsbygden men samt för att utveckla och bevara en levande landsbygd. (www, Jordbruket i siffror, 2013). Diversifiering av lantbruksföretag har ökat bland Sveriges alla gårdar från 7 % (977 stycken) till 34 % (1 910 stycken) mellan åren 1999 och 2010 (Edenbrandt, 2012). Andra verksamhetsgrenar i kombination med den ordinarie produktionen kan t.ex. vara livsmedelsförädling, turism och entreprenadverksamhet (www, Länsstyrelsen, u.å.). Dock tenderar gårdar med mjölproduktion mer sällan att utveckla en ny verksamhetsgren (McNally, 2001) medan extensivare produktioner som t.ex. växtodling utvecklar i större grad en ny verksamhetsgren i kombination med växtodlingen (Edenbrandt, 2012; McNally, 2001). Det har visat sig på senare tid att det finns ett ökat intresse för matens ursprung och hur den tillverkas. I allmänhet har ett större intresse av detta uppvisats. (www, Kristianstadsbladet, 2013).

Utveckling av en ny verksamhetsgren i kombination med huvudproduktionen är inte helt enkelt och är ofta beroende av vilken slags verksamhetsgren. Uppstart av en ny verksamhetsgren kan ske vertikalt och horisontellt (se figur 4, kapitel 3) (Johnson *et al.* 2011). Utveckling vertikalt innebär att företaget utnyttjar hela värdekedjan och blir längre t.ex. förädling. Utveckling horisontellt innebär att företaget utvecklar företaget på bredden med relation till huvudproduktionen t.ex. mjölproduktion relaterat till ungnötsproduktion. (Johnson *et al.* 2011).

En diversifiering är en kombination av verksamheter (Hansson *et al.* 2010), från en till flera verksamhetsgrenar. Utveckling av en ny verksamhetsgren, speciellt på landsbygden, är ett ämne som intresserar många forskare. Hansson *et al.* (2013) och Barbieri och Mahoney (2009) belyser att bevarande av en viss livsstil kan vara ett motiv till att lantbrukare väljer att utveckla en ny verksamhetsgren utöver huvudproduktionen. Det kan finnas många anledningar till varför detta görs men Barbieri och Mahoney (2009) pekar på tre viktiga mål som är i fokus när lantbrukare tar beslut om utveckling av en ny verksamhetsgren. Dessa är

att möjliggöra fortsatt arbete som lantbrukare, förbättrad livskvalitet och en ekonomiskt optimal användning av resurser (Barbieri & Mahoney, 2009) av t.ex. arbete och byggnader. Det läggs även stort fokus på en diversifierad landsbygdsekonomi i EU genom en prioriterad landsbygdspolitik (Rådets förordning (EG) nr 1698/2005). Det är betydande för EU att bevara en levande landsbygd och här tar författarna upp alternativet att kombinera verksamheter som kan ha betydelse.

1.2 Problem

I artikeln *Farmers' motives for diversifying their farm business: The influence of family* säger Hansson *et al.* (2013) att det finns flera anledningar till varför lantbrukare väljer att utveckla en ny verksamhetsgren på gården utanför traditionellt lantbruk. Vi har valt att utgå från denna artikel men att istället fokusera på en produktion inom lantbruket nämligen mjölkproduktionen. Det görs för att observera vilka faktorer som bidrar till en tillfredställande utveckling av ny verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen. Författarna väljer att fokusera på de mjuka värdena¹ som t.ex. personliga mål, kunskap och nätverk, då de ofta blir åsidosatta (Walker & Brown, 2004).

Det kan vara komplext att kombinera en intensiv mjölkproduktion då produktionen kräver mycket tid och arbete (DeLaval, 2002) men det krävs även vid uppstart av en ny verksamhetsgren (Landström & Löwegren, 2009). Problematiken i mjölkproduktionen och det som gör den annorlunda är att produktionen är bunden till tid och plats vilket kan göra utvecklingen av ny verksamhetsgren mer komplex. Det är plats- och tidsbundenhet som är det specifika problemet med att kombinera mjölkproduktion och en annan verksamhet.

Det kan vara svårt att finna en verksamhetsgren som är passande i och med plats- och tidsbundenhet, men som även intresserar mjölkbonden. Detta eftersom platsen har visat sig ha stor betydelse vid utveckling av en ny verksamhetsgren, främst för att lyckas sälja produkten eller tjänsten direkt till kund (Grande, 2011). Tid är ofta en resurs som kan vara bristande i nystartade verksamheter (Landström & Löwegren, 2009) vilket redan kan vara en brist på mjölkgårdar. Böndernas handlingsutrymme kan begränsas på olika sätt, beroende på gårdarnas förutsättningar.

Det finns både mjuka och hårda värden som bidrar till att företag når välgång och det finns en mängd olika faktorer som bidrar till detta. (Walker & Brown, 2004). Vid start av en ny verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen finns troligtvis även där olika faktorer som spelar in. För att veta vad det är som fått mjölkbönderna till att uppnå en tillfredställande utveckling av ny verksamhetsgren undersöks processen för detta. På detta sätt kan faktorerna som bidrar till en tillfredställande utveckling av ny verksamhetsgren observeras. Intresset ligger i att lyfta fram olika aspekter från empirin som gjort det möjligt att kombinera en mjölkproduktion med en ny verksamhetsgren för att sedan analyseras med hjälp av det teoretiska perspektivet. De faktorer som anses vara mest betydande behöver inte vara de samma för andra mjölkbönder. Vilka faktorer är det då som har mest betydelse för de fyra informanterna och hur uppnår de en tillfredställande utveckling av den nya verksamheten i kombination med mjölkproduktionen?

¹ Mjuka värden är t.ex. kommunikation, nätverk, personliga mål samt andra värden som inte rör de finansiella värdena d.v.s. de hårda värdena (www, bemycareercoach, 2013).

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som kan vara betydande vid en tillfredställande utveckling av en eller flera nya verksamhetsgrenar på gården utöver mjölkproduktionen. Detta för att införskaffa mer kunskap om att bedriva en intensiv produktion kombinerat med en ny verksamhetsgren och därmed öka kännedomen om den tredje vägen för mjölkproducenter. Då mjölkproduktionen intresserar oss för att den har annorlunda förhållanden jämfört med övriga produktioner i lantbruket. Detta presenteras i nedanstående frågeställning.

- ❖ Vilka faktorer kan ha betydelse hos mjölkbönder som kombinerar befintlig mjölkproduktion med en eller flera nya verksamhetsgrenar?

1.4 Definitioner

I detta avsnitt beskrivs de definitioner som författarna har valt att göra samt för att klargöra en del begrepp som är centrala i uppsatsen.

1.4.1 Diversifiering

Författarnas definition av diversifiering i denna uppsats anses vara när företaget på gården utvecklar ytterligare en verksamhetsgren på gården utöver huvudproduktionen. Där huvudproduktionen i dessa fall är mjölkproduktion. Barbieri och Mahoney (2009) säger att det finns sju olika slags diversifieringar, vilket talar om att företagare kan bredda sitt företag på många olika sätt. Hansson *et al.* (2010) definierar diversifiering som utveckling av fler produktionsgrenar men att det inte behöver göras genom användning av existerande resurser. Utvecklingen av en ny verksamhetsgren i denna uppsats skall ske på mjölkgården då den är bunden till platsen samt vara kopplad till lantbruket. På tre av fyra gårdar är en av partnern aktiv arbetare utanför lantbruket men detta tas inte med i beaktande i denna uppsats. Enligt Benjamin (1994) är dock anställning utanför lantbruket en av flera teoretiska definitioner av diversifiering. I denna uppsats behandlas både de verksamhetsgrenar som är säsongbetonade t.ex. gårdsbutik som endast har sommaröppet men även de som är verksamma året runt.

1.4.2 Betydande faktorer

De betydande faktorerna för denna uppsats är hur informanterna upplever och beskriver vad det är som bidragit till att deras företag och utvecklingen av den nya verksamhetsgrenen uppnått tillfredställelse. Vilket innebär att informanterna är nöjda vid intervjutillfället. Dessa faktorer definieras även som faktorer som hjälpt dessa informanter och underlättat utvecklingsprocessen.

1.4.3 Mjuka värden

I denna uppsats är de mjuka värdena de värden som inte går att ta på eller som inte kan inkluderas i räkenskaperna. Mjuka värden kan även uttryckas som mjuka resurser, osynliga tillgångar, humankapital eller intellektuellt kapital (Gelin *et al.*, 2003). Detta kan bl.a. vara kunskap, personliga mål, nätverk och intresse (www, bemycareercoach, 2013).

1.5 Avgränsningar

I detta avsnitt redogörs uppsatsens avgränsningar samt motivering varför dessa har gjorts.

1.5.1 Uppsatsens faktorer

Författarna har valt att avgränsa sig till att ta fram faktorer som kan vara betydande vid utveckling av ytterligare en verksamhetsgren på mjölkgårdar. Författarna inser att resultaten kommer att bli positiva då författarna valt att välja bort de hinder och kritiska punkter som uppstår vid kombination av ytterligare en verksamhetsgren. Detta på grund av att det inte ryms inom tidsramen för denna uppsats. Författarna är medvetna om att det finns många hinder och kritiska punkter i denna process som undersökts. Dock anser författarna att det är viktigare att gå in på djupet i en kvalitativ studie, angående de positiva faktorerna, än att utföra en bred undersökning. Kritiska punkter och hinder kan vara förslag på vidare undersökningar.

Vid utförande av intervjuer har flera aspekter kring betydande faktorer varit centrala. Tabell 2 (se kapitel 4) visar på de aspekter som informanterna lyft fram. Författarna har valt att endast belysa de mjuka värdena och faktorerna som beskrivs hos respektive informant och inte de finansiella värdena. Vi är medvetna om att de monetära värdena har stor betydelse för utveckling av en eller flera nya verksamhetsgrenar som t.ex. investeringar. Vi har observerat många betydande faktorer men vi väljer bl.a. bort risk och lönsamhet på grund av dess komplexitet. De aspekter som valts kommer att presenteras under olika teman vilket är en del av vårt upplägg.

1.5.2 Uppsatsens informanter

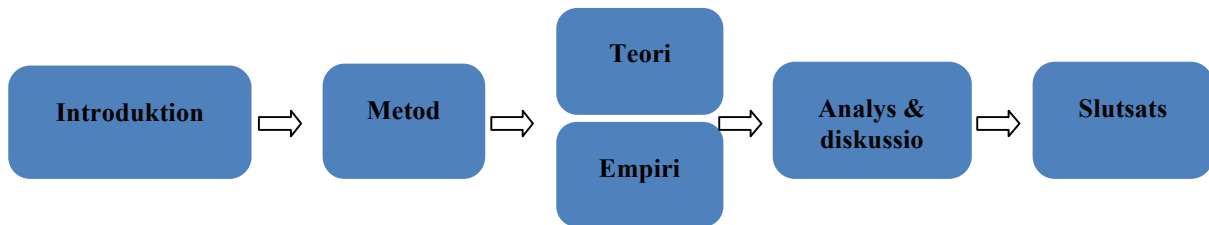
Valde att intervjua fyra stycken mjölkbönder på grund av den begränsade mängd tid som är avsatt för denna uppsats. En åldersfördelning hos mjölkbönderna görs för att få ett brett spann i ålder för att fånga många olika uppfattningar och olika bakgrundserfarenhet. Samt att det var dessa fyra informanter som fann tid och hade viljan att ställa upp på intervju.

Den geografiska avgränsningen är Östergötland och Småland detta på grund av att det är lättillgängligt och känt område för författarna. Valet anser vi inte påverka resultatet negativt på grund av att informanterna har olika förutsättningar bl.a. skiljer sig deras geografiska läge sinsemellan samt att de har olika verksamhetsinriktningar. Resultatet syftar inte till att generalisera, vilket inte är meningen med en kvalitativ studie av denna form och omfattning (Bryman & Bell, 2011).

Vår avgränsning är att informanterna ska ha utvecklat en ny verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen på gården. Denna avgränsning gör att vi får information av den grupp av bönder som uppsatsen syftar att vända sig till. Tillgång till rätt information gör att urvalet blir relevant för vår studie. Antalet kor är inte fokus i arbetet utan det är främst vilken typ av verksamhetsgren som utvecklats. Enda begränsningen i val av verksamheter för denna uppsats är att verksamheterna ska skilja sig mellan informanterna. De betydande faktorerna vid ytterligare en eller flera verksamhetsgrenar är väldigt individuella och speciella för respektive produktion och informant. Gemensamt för alla fallföretag är att huvudgrenen på gården är mjölkproduktion då vi vill att de ska ha relativt lika grundförutsättningar. Samt att de ska lyfta fram problematiken med kombinationen av en intensiv produktion med en eller flera nya verksamhetsgrenar. Författarna vill fånga olika intressen på landsbygden t.ex. förädling och

entreprenad eftersom det krävs olika arbete då bönderna har olika förutsättningar för de olika verksamheter som bönderna bedriver.

1.6 Uppsatsens struktur



Figur 1 Schematisk illustration över uppsatsens upplägg (egen bearbetning)

Figur 2 visar uppsatsens uppläggning där uppsatsen börjar med en introduktion som följs av metod-, teori- och empirikapitlen. Därefter kommer kapitlen analys/diskussion och slutsats. Introduktionen ger läsaren en inledning till problembakgrunden samt problemet. Sedan kommer studiens frågeställning presenteras och vad uppsatsen syftar till. Därefter förklaras vilken metod som har valts och reflektioner över metodval. Teorikapitlet börjar med en enklare genomgång om vad forskare har kommit fram till kring det ämnet som nära rör uppsatsen. Efter det följer en presentation av de valda teorierna för uppsatsens forskningsområde. I empirikapitlet får läsaren lära känna studiens informanter och ta del av de intervjuer som utförts. Påföljande kapitel är analys och diskussion, där empiri kommer jämföras med det teoretiska perspektivet. I detta kapitel reflekteras det även över vad som är relevant för uppsatsens syfte och frågeställning. Sedan presenteras slutsatser utifrån analys- och diskussionskapitlet. Teorin, empirin samt analys och diskussion kommer att presenteras i form av teman. Dessa teman ska vara till hjälp för läsaren att lätt följa med genom arbetet. Läsaren ska i och med detta lättare få en förståelse för kopplingen mellan empiri och teori.

2 Metod

I följande kapitel beskrivs den valda metoden för uppsatsen. Metoden som presenteras är den som anses vara mest passande för att uppnå syftet och frågeställningen för denna studie. Sedan ges en beskrivning och presentation av litteraturgenomgången. Därefter presenteras en metoddiskussion där olika reflektioner och förklaringar görs angående metodval samt etiska aspekter.

2.1 Val av metod

Det finns flera olika forskningsmetoder, bl.a. kvalitativ metod genom induktiv teorigenerering och kvantitativ metod genom deduktiv teoriprövning. I en kvalitativ metod är den kunskapsteoretiska inriktningen tolkande där fokus är att tolka den sociala verkligheten. Den kvalitativa metoden har även en ontologisk inriktning, där konstruktionism är i centrum. Detta innebär att verkligheten ständigt är under förändring och att det måste beaktas. I denna studie kommer en kvalitativ metod med induktivt angreppssätt att användas. Det finns olika sätt för att utföra en kvalitativ metod t.ex. genom fokusgrupper, strukturerade och ostrukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer, fallstudie, gruppintervju och livsberättelseintervju. (Bryman & Bell, 2011).

Denna uppsats syftar till att undersöka om det finns faktorer av betydelse vid utveckling av en ny verksamhetsgren på gården utöver mjölkproduktionen. Författarna vill ta del av mjölkböndernas uppfattningar och erfarenheter vilket kräver en djupare insikt och närhet till dem för att författarna ska få ta del av denna information. Författarna anser att valet av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer skapar en helhetsbild samt att metoden passar uppsatsens syfte.

Författaren är den viktigaste delen i studien då det är hen som avgör var fokus kommer ligga och det sker ofta utifrån de egna intressena. Ostrukturerad data som ska tolkas leder till att författaren blir subjektiv i detta skede och studiens resultat blir näst intill icke-replikerbara². (Bryman & Bell, 2011). Utifrån beskrivning av genomförandet av den valda metoden anser författarna att studien är replikerbar, dock skulle de betydande faktorerna skilja sig. Detta för att den studerade sociala verkligheten är under ständig förändring. Det går att söka upp samma informanter och ställa samma frågor. På detta sätt kan en viss replikerbarhet uppnås även om svaren och tolkningarna inte skulle bli exakt likadana.

2.1.1 Semistrukturerade intervjuer

Som nämnts tidigare har författarna valt att använda en kvalitativ metod där författarna samlar in data genom empiriska observationer i form av semistrukturerade intervjuer. Det insamlade materialet kommer sedan tolkas med försiktighet för att kunna analyseras mot det teoretiska perspektivet. Denna metod ger de som intervjuar en större förståelse för det sociala livet genom att studera processen som leder fram till en händelse eller studera resultatet av en händelse. I semistrukturerade intervjuer används öppna frågor där det finns utrymme för diskussion mellan intervjuaren och informanten. Frågornas ordningsföljd varierar och det finns möjlighet att ställa följdfrågor. Valet av denna metod görs på grund av att det är en metod som innefattar öppna frågor där lantbrukaren ges utrymme att tolka och svara på frågan utifrån sitt egna perspektiv. (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna efterfrågar utförliga,

² Det går inte att upprepa (www, psykologiguident, 2014; Bryman & Bell, 2011).

målade och uttömmande svar för att insamlad data ska uppnå bättre kvalitet. Öppna frågor gör att intervjuaren har det svårare att leda in informanten på särskilda spår som gör att informanten påverkas. Dock kan detta vara en nackdel då det kan uppstå missförstånd eller att informanten uppfattar frågan på ett annorlunda vis än vad som var tänkt (Bryman & Bell, 2011).

Utförandet av intervjuerna sker hemma hos respektive informant för att det är mest bekvämt och passande för de som deltar. Författarna får även en uppfattning om den miljö som företagaren befinner sig i. Intervjuerna är uppbyggda baserade på frågeformuläret (se bilaga 1) där författarna inledningsvis frågar om uppgifter kring gården och informanten. Därefter går författarna in på processen när utvecklingen av ny verksamhetsgren genomfördes men även hur det var innan och hur det är i dagsläget. De huvudsakliga teman som frågorna kommer behandla är utveckling av ny verksamhet, resurser, processer, betydande faktorer, mål, personliga egenskaper samt kunskap.

Under intervjuerna lyssnar både intervjuerna aktivt på respektive informant och uppvisar ett framstående intresse. Under tiden spelas intervjuerna in och samtidigt förs anteckningar. Det är fokus på att lyssna för att kunna ställa följdfrågor men även för att få en korrekt uppfattning av informanterna. För att undvika missförstånd används ett språk som är lätt att uppfatta. En nackdel med semistrukturerade intervjuer är att den som intervjuar redan delvis har skaffat sig en uppfattning om hur informanten kommer formulera sina svar (Bryman & Bell, 2011). Även att författarna har vinklat genom vilka frågor som ställs för att få de svar som förväntas till uppsatsen. Ytterligare en nackdel kan vara svårigheten att få personer att vilja ställa upp som intervjuobjekt och då står det och faller om metoden går att genomföra eller inte. (Bryman & Bell, 2011).

Tabell 1 Koppling mellan frågeställning och intervjufrågor (egen bearbetning)

Uppsatsens frågeställning	Koppling mellan frågeställning och intervjufrågor/nyckelord	Intervjufrågorna
Vilka faktorer kan ha betydelse hos mjölkbönder som kombinerar befintlig mjölkproduktion med <i>en eller flera nya verksamhetsgrenar</i> ?	För att vår frågeställning ska bli besvarad krävs det en del nyckelord. Det är viktigt att dess nyckelord finns både i frågeställningen och intervjufrågorna för att kunna fånga uppsatsens ämne. Uppsatsens nyckelord: <i>utveckling av en ny verksamhetsgren, betydande faktorer, mjölkproduktion</i> Tema A; <i>val av verksamhetsgren</i> Tema B; <i>kunskap, resurser, en vanlig dag</i> Tema C; <i>mål, personliga egenskaper</i>	Varför skedde <i>utvecklingen av den nya verksamheten</i> ? Vilka <i>faktorer</i> anses vara viktiga vid <i>utveckling av den nya verksamhetsgrenen</i> ? Varför valdes denna <i>verksamhetsgren</i> ? Krävdes det ytterligare <i>kunskap</i> i och med <i>utvecklingen av den nya verksamhetsgrenen</i> ? Vilka <i>resurser</i> har utnyttjats i och med <i>utvecklingen</i> ? Hur ser <i>en vanlig dag</i> ut? Vad är <i>målet</i> med företaget? Vilka <i>personliga egenskaper</i> behövs för att kunna <i>utveckla den nya verksamhetsgrenen</i> ?

I tabell 1 illustreras hur författarna har arbetat fram de övergripande intervjufrågorna utifrån den frågeställning som genomsyrar uppsatsen. Intervjufrågorna i detalj finns i bilaga 1. Intervjufrågorna har arbetats fram genom att försöka ställa breda frågor utifrån vår frågeställning.

2.2 Metod för litteraturundersökning

Litteraturen som återfinns i uppsatsen har arbetats fram genom sökningar i Primo, Google Scholar, Science Direct och Web of Science med hjälp av nyckelord som valts ut från den frågeställning som är genomgående för uppsatsen. Dessa sökord har bl.a. varit "dairy farming", "diversification", "entrepreneur" och "success". Författarna har även sökt vidare genom dessa artiklars referenser för att hitta trovärdiga källor till teori. Författarna prioriterar de artiklar som är "peer reviewed" samt som är av relevans för uppsatsens ämne. När sökningen av artiklar genomfördes var det viktigt att hitta artiklar nära vårt eget ämne för att skapa förståelse. Men även hitta teori som talar mer allmänt om ämnet, alltså inte enbart inriktat mot lantbruksföretag utan företagande i allmänhet. Efter att ha sökt artiklar, lästes de igenom för att kunna plocka ut de delar som speglar vårt ämne på ett eller annat sätt. Litteratur i bokform har även använts.

2.3 Metoddiskussion

2.3.1 Empiriskt urval

Fyra mjölkbönder med ca 40-130 stycken mjölkkor med olika verksamheter utöver mjölkproduktionen deltog. Detta var ett strategiskt urval för att utveckla en helhetsförståelse samt för att anpassa efter den begränsade tidsramen för uppsatsen. Konsekvenserna av detta urval kan vara att det inte är representativt för Sveriges alla mjölkbönder, men dessa är relevanta för denna studie och författarnas frågeställning. Det beror på att det är en kvalitativ studie med ett få antal deltagare som endast kommer vara representativa för denna uppsats och författaren förser sig med en kontextuell förståelse³ (Bryman & Bell, 2011). Denna kvalitativa studie syftar inte till generaliserbarhet detta för att studien utförs i en miljö vid ett visst tillfälle (Bryman & Bell, 2011). Valet av få antal deltagare kommer att påverka resultatet vilket medför att tolkning bör ske med försiktighet. Detta bör beaktas i diskussion och slutsats eftersom resultatet ligger till grund för dessa kapitel. Författarna intervjuar mjölkbönder på grund av att bönderna har förstahandsinformation om hur deras produktion ser ut och fungerar samt att de har upplevt utvecklingsprocessen av den nya verksamhetsgrenen. I en kvalitativ studie kan det vara svårt att motivera varför dessa informanter har valts till våra intervjuer då det inte finns några accepterade tillvägagångssätt inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2011).

Informanternas syn skiljer sig då gårdarnas struktur, strategier, ekonomi samt livssituationer ser olika ut och därmed kommer det bli skilda utfall. Detta innebär att författarna måste tolka och analysera data med försiktighet och ha insikt om deras olikheter.

Positivt urval

Med ett positivt urval menas att studien fångar upp en sida av problemet vilket gör att resultatet kan bli missvisande (Bryman & Bell, 2011). Denna studies urval är positivt eftersom alla mjölkbönderna har uppnått en tillfredställande utveckling av en eller flera nya

³ Förståelsen av ett sammanhang (www, psykologiguiden, 2014).

verksamhetsgrenar. I denna uppsats tas det inte med någon som har misslyckats med sin utveckling av verksamhetsgrenen vilket innebär att uppsatsen inte tar hänsyn till denna synvinkel. Fokus hamnar enbart på de faktorer som är mest betydelsefulla vid utveckling av ytterligare en verksamhetsgren och mindre fokus på faktorer som tyder på misslyckande eller delvis misslyckande. Detta urval kan ses som positivt urval och kan ge en missvisande bild på resultat då dessa informanter lägger stort fokus på vad som fått dem att uppnå sina mål. Dock kan mjölkbönderna dela med sig av de delar som gick sämre men kanske inte i tillräckligt stor utsträckning för att uppnå en rättvis bild.

2.3.2 Trovärdighet

Överförbarhet

Överförbarhet kan även kallas extern validitet. Extern validitet behandlar förmågan att kunna generalisera de resultat som uppnåtts och hur väl detta kan appliceras på andra situationer och miljöer. I kvalitativa uppsatser vill författarna nå djup snarare än bredd för att skapa en förståelse för den verkligheten som observerats. Vid en kvalitativ studie är överförbarhet oftast inte möjligt på grund av att observationerna vanligen görs på ett begränsat urval. (Bryman & Bell, 2011). Överförbarheten i denna studie är begränsad då urvalet är litet samt att informanterna har studerats på mikronivå vid en viss tidpunkt.

Tillförlitlighet

Svagheten i metodvalet är att endast en metod har valts, semistrukturerade intervjuer, vilket kan medföra att en del av komplexiteten i problemet inte fångas upp. Genom att använda sig av flera metoder samtidigt d.v.s. metodtriangulering vilket skulle stärka arbetet samt öka tillförlitligheten. Det kan även innebära att kvalitativa och kvantitativa metoder kombineras för att täcka varandras svagheter. (Bryman & Bell, 2011). Dock är det viktigt att fokusera på en metod som det finns tillräckligt med tid till därför valdes semistrukturerade intervjuer. Ett alternativ till metodval skulle kunna vara att utföra gruppintervjuer med mjölkbönderna. På detta sätt kan mjölkbönderna dela med sig mer av sina erfarenheter och upplevelser i och med utvecklingen av ny verksamhetsgren. Dock skulle en gruppintervju innebära svårigheter om lantbrukarna känner varandra väl samt att det kan vara svårare att samordna. På grund av detta valde författarna att göra enskilda intervjuer hemma hos varje mjölkbonde.

Konfirmering/bekräftelse

Konfirmering/bekräftelse som även kallas objektivitet innebär att de som utför studien ska agera på sådant sätt att dess värderingar inte medvetet blir inblandade. Med en kvalitativ metod bör det accepteras att det inte kommer ske helt objektivt men att författarna fortfarande har agerat på ett sådant sätt att tillförlitligheten och konfirmeringen i materialet inte betvivlas. Författarna bör vara medvetna om att de intervjuade personerna kan undanhålla information vilket kan påverka uppsatsens trovärdighet. Det måste även ifrågasättas om författarna ger en rättvis bild av informanternas åsikter och tyckanden från det insamlade materialet. Därför är det viktigt att göra en deltagarvalidering vid semistrukturerade intervjuer. Detta innebär att en redogörelse av den utförda intervjun skickas till respektive informant för att få en bekräftelse på att de som intervjuade har uppfattat och beskrivit svaren på ett korrekt vis. På detta sätt kan tillförlitlighet i resultaten öka då det är säkerställt att verkligheten uppfattas på ett korrekt sätt. (Bryman & Bell, 2009). Deltagarvalidering har gjorts i denna studie för samtliga deltagare med anledning till att säkerställa om verkligheten uppfattats korrekt.

2.3.3 Etiska aspekter

I en kvalitativ studie är det viktigt att ta hänsyn till de etiska aspekterna, t.ex. de som ställer upp i en intervju ger ut mycket information om sig själv och sin verksamhet. Under genomförandet av intervjuerna är det viktigt att vara försiktig när det kommer till att uttrycka sig då det är människor som intervjuas. Författarna måste därför agera med varsamhet när andra människors värderingar är inblandade. När intervjun utförts är det viktigt att behandla informationen väl och respektera om informanten inte vill att allt som sagts ska tas med eller att det som skrivs ned ska kunna skada deras verksamhet eller privatliv. (Hedin, 1996 se Martin, 2011). Det sista författarna vill vara är respektlösa eller återge fel bild av informanterna vilket kan resultera i att de blir besvikna och missnöjda.

Vid intervjuerna informerades informanterna om syftet med denna uppsats. Det är viktigt för att de ska veta vad deras information kommer att användas till. Informanterna som deltog i intervjuerna har tillåtit oss att använda deras riktiga namn och även namnen på deras gårdar vilket är enligt Bryman och Bell (2011) viktigt att fråga om. Även detta är en aspekt som måste beaktas då författarna inte vill försätta informanterna i en obekvä situation. Det är både en nackdel och en fördel att få använda riktiga namn i en text som kommer hamna på internet där den är öppen för allmänheten. Nackdelen kan vara att författarna sprider felaktig information när de är nämnda vid namn. Fördelen kan vara att det blir enklare för läsaren att relatera till deltagarna i uppsatsen.

Informanternas integritet och privatliv ska alltid skyddas och respekteras (Vetenskapsrådet, 2007). Den information som författarna har använt är den del som enbart rör uppsatsens ämne. All annan information har författarna utelämnat av respekt för informanterna. Det är även viktigt att informera informanterna om att de kan avbryta samarbetet när de vill och att detta är frivilligt (Bryman & Bell, 2011).

3 Teoretiskt perspektiv

I detta kapitel presenteras först en litteraturöversikt för att tydliggöra vad tidigare närliggande forskning kommit fram till inom området. Därefter sker en presentation av det teoretiska perspektivet diversifiering samt tre olika teman. Dessa är: produkt/tjänst och geografiskt läge, resurser samt entreprenörens betydelse. Det teoretiska angreppssätt som presenteras nedan baseras på resultaten från den empiriska undersökningen. Teoretisk relevans uppnås då litteraturen ska fånga det uppsatsen syftar till d.v.s. betydande faktorer vid uppstart av företag och kombination av verksamheter.

3.1 Litteraturöversikt

Det senaste decenniet visar att lantbrukare måste kunna följa de snabba förändringarna som sker ofta och utan förvarning för att kunna överleva. Dessa kan t.ex. vara fluktuerande priser, högre kvalitetsstandard och klimathändelser. En strategi är att diversifiera för att sprida sina risker och skapa en buffert. (Darnhofer *et al.* 2009). Dock genererar oftast inte diversifieringen någon stor inkomst (McNally, 2001). För att lantbrukaren ska kunna fatta beslut om diversifiering finns det ett antal mål som hen vill uppfylla. Dessa kan bl.a. vara fortsatt verksamhet, förbättring av hens livskvalitet och att uppnå en ekonomiskt optimal resursanvändning. (Barbieri & Mahoney, 2009). Gemensamt för lantbrukare är att de vill bevara gården och dess tillgångar intakta samt behålla aktiviteterna på gården (Meert *et al.* 2005).

Hansson *et al.* (2013) har undersökt vilka drivkrafter som ligger bakom beslutet för att ha ytterligare verksamhetsgrenar utöver det traditionella lantbruket. Det visade sig finnas två motiv till att lantbrukare diversifierar, det första var att utveckla verksamheten vilket skulle leda till bättre riskspridning och effektivare resursanvändning. Det andra motivet var att förbättra sitt sociala nätverk och höja sin levnadsstandard. (Hansson *et al.* 2013).

Resultatet av Barbieri och Mahoneys (2009) studie visar att lantbrukare som har diversifierat har en större entreprenörsanda och gärna utvecklar olika företag eller företagsgrenar. Detta för att kunna möta den ideligen fluktuerande kontexten inom lantbruksbranschen (Barbieri & Mahoney, 2009). Litteraturen om entreprenörskap visar att entreprenörer puffas (push) in i diversifieringen när företagaren inte tycker om den nuvarande företagssituationen. Resultatet visar att bakomliggande drivkrafter har en blandning av push- och pullfaktorer⁴ som sporrar till entreprenöriella verk. (Hansson *et al.* 2013). Meert *et al.* (2005) menar att viljan och förmågan hos lantbrukare att knyta nya kontakter och skaffa sig ny information är viktig. Därför bör beslutsfattare när det gäller diversifiering inte enbart bidra med ekonomiska resurser utan också erbjuda expertinformation. Beslutsfattare ska ha viljan att hjälpa lantbrukare genom att förbättra deras kunskaper och färdigheter. (Meert *et al.* 2005).

Större lantbruk tenderar att diversifiera genom att hyra ut oanvända byggnader eller avsätta areal för rekreatiönsändamål, medan mindre lantbruk vänder sig direkt till konsumenterna med sina förädlade produkter t.ex. genom gårdsbutik. Om lantbruket har ett sämre geografiskt läge betyder det att de lantbrukare som vänder sig direkt till konsumenterna kommer att bli mest lidande då det blir svårare att få kontakt med konsumenterna. Det inbegriper att läget är

⁴ Pullfaktorer är när en person har stor vilja att starta ett företag av egna personliga skäl. Pushfaktorer förenas samman med minst lika stor önskan men att det har sin grund i negativa anledningar från omvärlden. (Walker & Brown, 2004)

högst avgörande när det gäller på vilket sätt en lantbrukare ska diversifiera sin verksamhet. Diversifiering kan också associeras med vilket typ av lantbruk som bedrivs. De lantbruk med växtodling är de som har benägenhet för att diversifiera och det är mindre förekommande hos lantbruk med mjölk- eller köttproduktion. Dock tyder det på att lantbruk med mjölk- och köttproduktion som har diversifierat tillhör den kategori som vänder sig direkt till konsumenterna med sina förädlade produkter. (McNally, 2001).

De senaste 10 åren har det visat sig att det är vanligt att partnern till lantbrukaren har börjat arbeta på annan plats än på gården för att säkra en inkomst. Anställning utanför lantbruket anses även vara en typ av diversifiering. (Benjamin, 1994). Diversifierade företag syftar till att i framtiden fortsätta vara diversifierade på grund av att det krävs långsiktiga investeringar och processutvecklingar (Hansson *et al.* 2010).

3.2 Diversifiering

Diversifiering kan tolkas som att företaget ökar vidden av marknaden eller produkten som företaget består av just nu. Ansoffmatriisen beskriver fyra olika strategiska riktningar; marknadspenetrering (A), nya produkter/tjänster (B), marknadsutveckling (C) och orelaterad diversifiering (D) (se figur 3). Enligt ansoffmatriisen kan diversifiering ske på två sätt, genom utveckling av nya produkter/tjänster på en befintlig marknad (B) eller att ta de befintliga produkterna till en ny marknad (C). Detta kan även ske åt båda hållen genom att placera nya produkter på en ny marknad. (Johnson *et al.* 2011).

		Produkt/tjänst	
		Existerande	Nya
Marknader	Existerande	A Marknadspenetrering	B Nya produkter/tjänster
	Nya	C Marknadsutveckling	D Orelaterad diversifiering

Figur 2 Företagets strategiska riktningar. (Johnson *et al.* 2011; Burns, 2001, 232). (egen bearbetning)

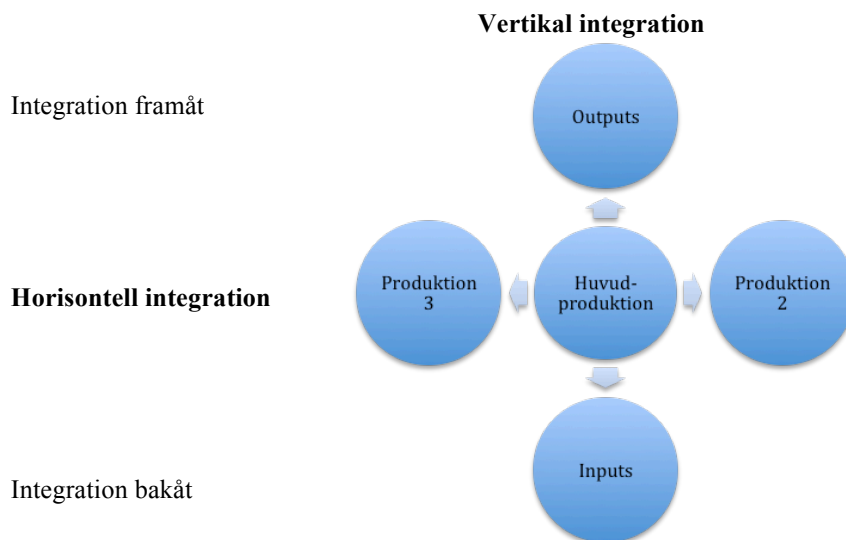
Enligt Hansson *et al.* (2010) innebär diversifiering att utveckla fler produktionsgrenar och att detta inte behöver utföras genom att använda sig av befintliga resurser. När det talas om diversifiering är ofta riskreducering i fokus (Hansson *et al.* 2010). Diversifiering innebär att ett företag inriktar sig på att bredda ut sig på flera marknader eller erbjuder andra produkter/tjänster, d.v.s. att företaget kan öka utbudet av produkter/tjänster eller marknader. Det finns två typer av diversifiering, relaterad och orelaterad. Den relaterade diversifieringen innebär att produkten/tjänsten har en relation till dagens verksamhet och med den orelaterade diversifieringen har produkten/tjänsten ingen relation till dagens verksamhet. (Johnson *et al.* 2011).

3.2.1 Vertikal och horisontell integration

I figur 4 kan det utläsas att det finns två strategier vid utveckling relaterad till huvudproduktionen, vertikal integration och horisontell integration. Horisontell innebär att det finns fler verksamhetsgrenar som är relaterade till produktionen. Det kan t.ex. vara att

mjölkproduktionen är kopplat till ungnötsproduktion och på det sätt att kalvarna från mjölkproduktionen överförs till ungnötsproduktionen. Det innebär att en realisering av synergier⁵ uppstår. (Johnson *et al.* 2011).

Vertikal integration kan ske både framåt och bakåt, se figur 4. Den vertikala integrationen innebär att företaget är sin egen kund och leverantör. Integration bakåt är när företaget skapar delarna d.v.s. en input för huvudproduktionen. Det kan t.ex. vara egenproducerat foder till mjölkorna. Integration framåt innebär att företagets outputs från huvudproduktion berörs. Detta kan t.ex. vara förädling av mjölken till glass. Vertikal integration anses vara mer värdefullt för företaget då de tar mer tillvara på fördelarna i värdekedjan. Det betyder att företaget tar upp alla fördelar i respektive steg. Dock krävs det stora investeringar för att utföra en vertikal integration. (Johnson *et al.* 2011).



Figur 3 Vertikal och horisontell integration (Johnson *et al.* 2011, 241) (egen bearbetning)

3.2.2 Kombination av mjölkproduktion och annan verksamhet

I dagsläget är det inte ovanligt att lantbruksföretag startar upp fler verksamhetsgrenar utöver huvudproduktionen (Edenbrandt, 2012). De produktionerna som tenderar att utveckla en ny verksamhetsgren är gårdar med växtodling och de som i mindre utsträckning utvecklar ny verksamhet är de som har mjölkproduktion (Edenbrandt, 2012; McNally, 2001).

Mjölkproduktionen är en produktion som klassas som intensiv (se figur 5), produktionen kräver stora mängder tid året runt. Det är vanligast att mindre lantbruk med intensiv produktion utvecklar en ny verksamhet inom ramen för traditionellt lantbruk. Dock sker även detta utanför den ramen men fortfarande relaterat till lantbruket t.ex. förädling eller ”bed and breakfast”. (Martiiin, 2013). Mjölkproduktionen kräver stor mängd tid, dock beroende på befintligt mjölkningssystem (DeLaval, 2002) samt att produktionen är platsbunden. En studie kring arbetstidsåtgång visar att det går åt störst andel tid till själva mjölkningen (JTI, u.å.). Studien visar även skillnaden i mängd arbetstidsåtgång mellan grop med fiskbenssystem⁶ och robotmjölkning⁷. Grop med fiskbenssystem kräver ca 20 timmar per ko och år medan ett robotsystem kräver ca 5,5 timmar per ko och år. (JTI, u.å.). Enligt DeLaval (2002) är ett

⁵ T.ex. två företags tillgångar och utföranden tillsammans blir större än summan av dem när de är separata (www, investopedia, 2014)

⁶ Det är ett system där korna står omlott med varierande antal på varje sida. Mjölkning sker snett bakifrån. (DeLaval, u.å.).

⁷ Automatisk mjölkning (www, sensagent, 2012)

mindre modernt system mer tidskrävande medan mjölkkningsrobot ger mjölkbonden möjlighet att göra något annat då mjölkningen sköter sig själv. Arbetet blir mer flexibelt, det ansträngande och ständigt återkommande arbetet med mjölkningen blir av minsta möjliga mängd och hen kan lägga mer tid på bevakning och uppföljning (DeLaval, 2002). Ett mindre modernt mjölkningssystem är mer intensivt än ett system med robot.

Det är mycket viktigt att veta vilka kombinationer av verksamheter som går att genomföra innan bonden ger sig in på något för att inte misslyckas. Till exempel skulle en gård med intensiv produktion och ytterligare en verksamhet som kräver mycket tid t.ex. säger (Hansson, Ferguson och Olofsson (2010) att förädling tenderar att behöva tillsatt arbetskraft eller en arbetande partner.

	Intensiv	Extensiv
Specialiserad	T.ex. mjölkproduktion	T.ex. växtodling
Diversifierad	T.ex. mjölkproduktion och glasstillverkning	T.ex. växtodling och entreprenad

Figur 4 Illustration över kombination av verksamheter (Martii, 2013, 269) (egen bearbetning)

3.3 Betydande faktorer för företagare

I detta avsnitt presenteras enkelt om vad betydande faktorer innebär. De centrala faktorerna som är betydande för företag framfört i tre olika teman och dessa är;

- Tema A produkt/tjänst och geografiskt läge
- Tema B resurser
- Tema C entreprenörens betydelse

Det teoretiska perspektivet för dessa teman i jämförelse med det empiriska resultatet kommer vara fokus i den analys och diskussion som presenteras i kapitel fem.

3.3.1 Tolkning av betydande faktorer

De flesta diskussioner i den existerande litteraturen kring hur bra det går för ett företag handlar huvudsakligen om finansiella kriterier. De finansiella kriterierna är t.ex. avkastningen på en investering och vinst. Det är i dagsläget väldigt lite uppmärksamhet riktat mot frågan om småföretagare når sina personliga mål eller inte, vilket ofta kan vara deras ursprungsmål med att starta företaget. Det finns faktorer som värderas högre än monetärt välstånd. Dessa faktorer kan vara stolthet i arbetet, personlig tillfredställelse och prestation samt en flexibel livsstil. (Walker och Brown, 2004). Erkända faktorer är bl.a. personliga egenskaper hos entreprenören, företagsmiljön, tillfälligheter, tidigare prestationer (Bouchikhi, 1993 se Reijonen & Komppula, 2007), innovation, planering och entreprenöriell kultur (Georgellis *et al.* 1999 se Reijonen & Komppula, 2007).

3.3.2 Tema A: Produkt/tjänst och geografiskt läge

När en ny verksamhet startas är risken för misslyckande mycket hög då det är få företag som uppnår önskat resultat. De mest resultatrika människorna som driver företag är de som kan identifiera den förmån som de säljer, deras konkurrensfördel samt deras marknadssegment. (Dobbins & Pettman, 1997).

De vanligaste delarna inom traditionell marknadsföring är de fyra P:na (pris, produkt, plats och promotion) (Dobbins & Pettman, 1997; Landström & Löwegren, 2009). Genom de fyra P:na kan det underlätta för företagaren att fånga upp kunden. Det är viktigt att t.ex. kunna erbjuda något som är unikt jämfört med andra produkter eller att erbjuda något som är billigare. Utan dessa exempel finns inte någon anledning till att konsumenten kommer vara villig att betala för företagets erbjudande. Med positionering menas med vart i konsumentens medvetande tjänsten eller produkten finns. Positionering är starkt sammankopplat med vilken målgrupp som produkten eller tjänsten är riktad mot. Det är bra att hitta en lucka i positionering där ingen annan produkt finns t.ex. både ekologisk och billig. Om en sådan plats hittas är det bra eftersom det inte finns tydliga konkurrenter inom den positioneringen. Priset är starkt relaterat till den valda försäljningskanalen och vilken typ av produkt det är. Ofta finns en korrelation mellan ett högt pris och en hög kvalitet då priset indikerar den höga kvaliteten. Samma med att ett lågt pris indikerar en lägre kvalitet. (Landström & Löwegren, 2009).

Vid val av plats bör företaget ta stor hänsyn till vad det är för produkt och vart kunden vill köpa produkten eller tjänsten. Det är viktigt att tänka på vad produkten kräver. Promotion innebär att produkten/tjänsten ska få den uppmärksamhet som önskas. Detta kan ske genom direktförsäljning så som hemförsäljning och personlig försäljning där en person säljer direkt till kund. (Landström & Löwegren, 2009). Dobbins och Pettman (1997) menar att företagets välgång nås om produkten/tjänsten tilltalar stor mängd kunder och där företaget kan konkurrera med det existerande utbudet.

Grande (2011) belyser att platsen har en otroligt viktig del vid diversifiering på gården för att lyckas sälja produkter direkt till kund. Platsen och produktens placering ska helst vara i områden där det finns mycket människor (Grande, 2011). Det positiva med att vara ett mindre företag är lättillgängligheten till information på grund av närhet till kund. På grund av detta kan mindre företag även ändra sina strategier snabbare för att de snabbt får information om kundens ändrade preferenser. (Bjerke & Hultman, 2002). Att ha en plats där konsumenten lätt får tag på varan eller tjänsten har visats sig vara lönsamt för lantbruksföretag och övriga företag (Grande, 2011). Grande (2011) menar att lantbruksföretag kan höja sin vinst i och med försäljning på gården och detta görs genom att locka ut människor på landsbygden då konsumenten får se landsbygden, gården, dess historia och landskapet. Utifrån detta ska kunden se det mervärde som skapas. Denna möjlighet gör att en sådan unik affärsmöjlighet gör det svårare för andra företag att avbilda. (Grande, 2011). Det inbegriper att läget är även högst avgörande när det gäller på vilket sätt en lantbrukare ska diversifiera sin verksamhet (McNally, 2001).

3.3.3 Tema B: Resurser

Resurser kan både vara icke- fysiska och fysiska. Icke fysiska resurserna kan t.ex. vara kunskap, erfarenhet (Shane, 2003) och tid. De fysiska resurserna är bland annat material, maskiner och lokaler (Shane, 2003). Val av resurser och förmågan att anskaffa dessa har stor betydelse för företagets välgång och tillväxt (Brush *et al.* 2001 se Landström & Löwegren, 2009). Det är viktigt att kartlägga vilka resurser som finns tillgängliga i företaget, vilken kunskap och erfarenhet entreprenören, företaget och personalen besitter. Det kan vara nödvändigt med planering för att se vilka andra resurser som finns i företaget samt vad som behöver anskaffas. (Shane, 2003).

Vid beslut om kombinationsverksamhet d.v.s. diversifiering kommer olika typer av resurser vara i stort fokus. Det har visat sig i empiriska studier att överföring av fysiska resurser kan ge positiva effekter och de icke fysiska resurserna t.ex. kunskap tenderar att ge negativa effekter på företaget. Anledningen till att befintlig kunskap kan ge negativa effekter är på grund av att förmågan att experimentera minskar och leder till att befintliga kunskapen blir till en nackdel snarare än fördel. (Alsos & Carter, 2006).

Kombinationen av resurserna och kreativitet, entreprenöriella egenskaper och det unika som gården erbjuder är det viktiga för att kunna utnyttja sina fördelar. Detta kan medföra värdeskapande effekter samt en effektivare diversifiering. Det är kombinationen av resurser som bidrar till det unika och var för sig är resurserna inte lika värdefulla. Det handlar om att kunna dra nytta av de befintliga resurser som går att överföra till den nya verksamhetsgrenen, men att kunna ta till sig de interna och externa resurser som fattas. Detta för att om möjligt kunna skapa något unikt. (Grande, 2011).

Vid utveckling av en ny verksamhetsgren kan företaget utnyttja stordriftsfördelar genom användning av befintliga resurser och befintlig kunskap. Även synergieffekter kan komma att uppstå vilket innebär att verksamheter eller tillgångar kompletterar varandra. Detta leder till att den totala effekten av dessa är högre än summan av delarna. (Johnson *et al.* 2011; Burns, 2001). Vid relaterad diversifiering uppstår synergieffekter när diversifieringen är baserad på huvudprodukten eller marknaden. Synergieffekten vid en orelaterad diversifiering är att den bidrar med kassaflöde till huvudproduktionen. (Burns, 2001). Det har visat sig att små företag har större sannolikhet att lyckas med en relaterad diversifiering jämfört med en mindre orelaterad. (Ansoff, 1968 se Burns, 2001).

Kompetens

Utbildning och kunskap ger entreprenören en bra intellektuell grund att stå på. En högre nivå av utbildning och kunskap leder till självsäkerhet när det gäller kundhantering och relationer med bank. Utbildning och kunskap är två viktiga komponenter i en människas personlighet för att nå ett bra företag, både hos sig själv men även företagets anställda. (Storey, 1994). Dock menar Grande (2011) att det är personlig kompetens och personliga egenskaper som har stor betydelse och är viktiga resurser i företag. Han menar att en universitetsutbildning eller yrkesutbildning inte är avgörande för att kunna genomföra entreprenöriella idéer (Grande, 2011). Kompetensen och ett team som fungerar ihop har stor betydelse för företaget. Det gäller att de olika kompetenserna och erfarenheterna kompletterar varandra på ett bra sätt för att göra företaget bättre. (Landström & Löwegren, 2009). För att inneha en vinnande företagsstrategi rekommenderas att ha en utomstående rådgivare när det kommer till taktisk planering och genomförande. Det är värdefullt att ha någon som är utomstående och har erfarenheter av företagande men även har en övergripande syn på företaget. (Dobbins & Pettman, 1997).

Tid

Enligt Dobbins och Pettman (1997) finns det nio faktorer för att nå ett lyckosamt företag och en av dem är att kunna hantera sin tid. Tid är ofta en resurs i nystartade företag som är bristande (Landström & Löwegren, 2009). Första steget i att hantera sin tid är att sätta upp klara mål. Styra sin tid handlar i huvudsak om att hantera den process av aktiviteter som leder fram till att mål uppnås. Tidsplanering hänför sig till de skeenden som leder fram till målen samt hur skeendena hanteras. Tiden kan inte kontrolleras men aktiviteterna går att kontrollera. De vanligaste aktiviteterna som tar mycket tid är telefonsamtal, otillräcklig planering, bristfällig delegering, för många samtidigt pågående projekt och ineffektivitet. För att kunna göra något åt detta krävs en genomgång och granskning av dessa aktiviteter. Genom att våga

delegera kommer företaget få mer tid till annat. Förmågan att kunna lägga fokus på det väsentliga kan vara avgörande för företagets välgång. Det är viktigt att kunna ha förmågan att säga nej. (Dobbins & Pettman, 1997).

3.3.4 Tema C: Entreprenörens betydelse

Många anser att den vetenskapliga definitionen på entreprenörskap är svår att få grepp om och att många ser på detta begrepp på många olika sätt (Landström & Löwegren, 2009).

Landström och Löwegren (2009) anser att entreprenörskap är något positivt och framgångsrikt. Hansson *et al.*, (2013) menar att en entreprenöriell aktivitet är bl.a. när det startas upp en ny verksamhet inom lantbruket. Egenskaper som kännetecknar entreprenörer är bl.a. drivkrafter, kontroll, självtillit, söker oberoende, initiativförmåga, kreativitet, upptäcka möjligheter, uthållighet och beslutsamhet (Shane, 2003). Entreprenörskap förknippas ofta med företagsledning, risktagande, förmågan att utnyttja möjligheter och att vara innovativ (Burns, 2001; Bjerke & Hultman, 2002). Entreprenörer ser förändring som en möjlighet att skapa något nytt men för en ”vanlig” människa innebär förändring ofta något skrämmande istället (Burns, 2001).

Egenskaper

En entreprenör kopplas oftast samman med personliga egenskaper och drivkrafter. Dessa egenskaper och drivkrafter är ideligen sammanlänkade med optimism, en tro på sin idé, kreativitet, uthållighet samt en stark handlingskraft. (Landström & Löwegren, 2009). Det finns många olika egenskaper som är avgörande för att nå välgång med sitt företag (Dobbins & Pettman, 1997). Instinktiv intelligens samt sociala egenskaper är även det två viktiga delar hos en entreprenör (Dobbins & Pettman, 1997; Shane, 2003). Livserfarenhet, informationssökning samt kunskap möjliggör upptäckten av nya möjligheter (Shane, 2003). Shane (2003) belyser ålderns betydelse i samband med livserfarenhet då dessa har en positiv korrelation. Duktiga entreprenörer har som mål att förbättra sina kunders liv och inte endast tjäna mycket pengar (Dobbins & Pettman, 1997). Om det finns en positiv motivation hos entreprenören är chansen stor att det leder till tillväxt på ett eller annat sätt jämfört med de som tvingas starta företag (Storey, 1994). För att tillväxa är det viktigt att entreprenören har förmågan att upptäcka och hitta nya möjligheter för en ny produkt eller andra möjligheter på en ny marknad (Storey, 1994; Bjerke & Hultman, 2002). Entreprenörer har begåvningen att hitta nya slags efterfrågor och nya sätt att nyttja de existerande marknaderna på (Burns, 2001).

Entreprenörer är medvetna om att det krävs stort ansvarstagande och 100 % engagemang för att uppnå målet. De är helt fängslade av sitt arbete och väldigt effektiva under sin arbetstid samt duktiga på att kommunicera. De har framtidsseende och är skickliga på framtidsplanering och att upptäcka trender samt att de förstår att större delen av företagets existens kommer att vara i framtiden. De är bra på försäljning och att sälja in sig och sin produkt i olika sammanhang. (Dobbins & Pettman, 1997). Det är viktigt som entreprenör att veta att idén inte säljer sig själv. Det är centralt för företaget att vara duktiga på att driva och sälja idéer till både externa intressenter, befintliga kunder, nya kunder och inom företaget. Av entreprenören krävs engagemang och motivation för att få fart på idén. Nyckeln till att det uppstår nya affärsmöjligheter och att det föds nya idéer är den ständiga förändringen i omvärlden. (Landström & Löwegren, 2009). Det krävs mycket idéer för att lyckas men det krävs tillika att kunna begränsa sig för alla idéer är inte bra idéer (Shane, 2005 se Landström & Löwegren, 2009).

Mål

Förmågan att kunna sätta upp mål är en väldigt central del för att lyckas eftersom välgång anses vara att uppnå sina mål (Dobbins & Pettman, 1997; Burns, 2001). Entreprenörer sätter upp mål och har höga förväntningar på sig själva samt andra (Dobbins & Pettman, 1997). Människor har olika syften och mål med företagandet och det kan vara allt från att tjäna stora mängder pengar till att enbart tjäna tillräckligt med pengar för att ha en godtagbar levnadsstandard (Landström & Löwegren, 2009). En entreprenörs personliga mål och motivationer påverkar hur välgång uppnås (Cooper & Artz, 1995; Neely *et al.* 1995; De Toni & Tonchia, 2001 se Reijonen & Komppula, 2007). Distinkta mål samt deadlines när målen ska ha uppnåtts är en viktig del som stimulerar entreprenörens kreativa sida. För att kunna utvecklas krävs alltid någon slags förändring. Ständig förbättring genom kreativitet är en nyckel till välgång för företag. En anledning till välgång är bl.a. att kunna fokusera på den del företaget är mest skicklig på och inte fokusera på det som företaget är sämre på. (Dobbins & Pettman, 1997). Dobbins och Pettman (1997) uttrycker sig även:

"Success is achieving one's goals. To become successful goal setting is essential. The very small number of people who set believable goals are the same very small number of people who become successful" (Dobbins & Pettman, 1997, 534).

3.4 Teoretisk sammanfattning

Diversifiering definieras som utveckling av fler verksamhetsgrenar enligt Hansson *et al.* (2010). De produktionerna som tenderar att utveckla en ny verksamhetsgren är gårdar med växtodling och de som i mindre utsträckning utvecklar ny verksamhet är de som har djuruppfödning och mjölkproduktion (Edenbrandt, 2012; McNally, 2001). Mjölkproduktionen klassas som intensiv (Martiin, 2013) då produktionen kräver stora mängder tid och det gäller året runt.

Försäljning på gården kan höja företagets vinst genom att locka ut människor på landsbygden detta för att konsumenten får se landsbygden, gården, dess historia och landskapet. Kunden kan därmed se det mervärde som skapas vilket kan möjliggöra en unik affärsmöjlighet som gör det svårare för andra företag att avbilda. (Grande, 2011). Läget är högst avgörande när det gäller på vilket sätt en lantbrukare ska diversifiera sin verksamhet (McNally, 2001). Val av resurser och förmågan att anskaffa dessa har stor betydelse för företagets välgång och tillväxt (Brush *et al.* 2001 se Landström & Löwegren, 2009). Det är viktigt att kartlägga vilka resurser som finns tillgängliga i företaget, vilken kunskap och erfarenhet entreprenören, företaget och personalen besitter (Shane, 2003). Det är kombinationen av resurser som bidrar till det unika, var för sig är resurserna inte lika värdefulla. Det är viktigt att komplettera befintliga resurserna med de som fattas. (Grande, 2011).

Det finns nio faktorer för att nå ett lyckosamt företag och en av dem är att kunna hantera sin tid (Dobbins & Pettman, 1997). Tid är ofta en bristande resurs i nystartade företag. En entreprenör kopplas samman med personliga egenskaper och drivkrafter vilket är sammanlänkat med optimism, en tro på sin idé, kreativitet, uthållighet samt en stark handlingskraft. (Landström & Löwegren, 2009). För att kunna tillväxa är det viktigt att entreprenören har förmågan att upptäcka och hitta nya möjligheter för en ny produkt eller andra möjligheter på en ny marknad (Storey, 1994; Bjerke & Hultman, 2002). Förmågan att kunna sätta upp mål är en väldigt central del för att lyckas eftersom välgång anses vara att uppnå sina mål (Dobbins och Pettman, 1997; Burns, 2001). En anledning till välgång är bl.a. att kunna fokusera på den del företaget är mest skicklig på (Dobbins & Pettman, 1997).

4 Empiri

I detta kapitel ges det en beskrivning av empiriska data som samlats in och tolkats samt vad det har gett för resultat. Empirisk data behandlas under samma teman som presenterades i teorikapitlet, dessa teman är produkt/tjänst och geografiskt läge, resurser samt entreprenörens betydelse.

4.1 En presentation av omvärlden och de mjölkproducerande företagen

De svenska mjölkbönderna verkar på en marknad som är under ständig förändring och det finns många aktörer som påverkar på olika sätt, t.ex. mejerier, dagligvaruhandel och EU. Det är en bestående trend att mjölkbesättningarna minskar allt mer i antal och de som finns kvar utökar antalet kor samt effektiviserar sin produktion bland annat genom robotinvestering. Området som författarna har valt kan identifieras med skogs- och mellanbygd men även i gränsen till slättbygd, Östergötlands län och Kalmar län (se bilaga 2). I Östergötland bor det ca 400 000 invånare (www, Kommundirekt Östergötland, 2014) och i Kalmar län bor det ca 200 000 invånare (www, Kommundirekt Kalmar, 2014). Enligt invånarna i Östergötland är det 45 % som kan tänka sig att bli företagare (www, Tillväxtverket Östergötland, 2012) och 41 % av invånarna i Kalmar län (www, Tillväxtverket Kalmar, 2012).

4.1.1 Beskrivning av de mjölkproducerande företagen

Skurö gård

I Oskarshamn kommun ligger en av de fyra gårdarna som författarna besökte onsdagen den 9 april, gården heter Skurö gård. Det är en mjölkgård som drivs och ägs av Bosse Petersson. Gården har drivits i familjen i fem generationer och det har nästan alltid bedrivits mjölkproduktion, förutom under en väldigt kort period. Idag finns det 40 stycken mjölkande kor och 26 stycken kvigor. I grund och botten är ägaren lantmästare och han tog över gården 1990. Bosse har korna på lösdrift men mjölkningen sker när korna är uppbundna. På gården finns även en obemannad gårdsbutik som drivs tillsammans med sambon. Hon arbetar endast på gården på somrarna med butiken, i övrigt arbetar hon som journalist. Gårdsbutiken öppnades 2009 och har sen dess endast varit öppen på somrarna. I gårdsbutiken sker försäljning av hemgjorda ostkakor och mjukost gjord på gårdens egen mjölk. I gårdsbutiken säljer de även andra närliggande småproducenters varor så som skinka, matbröd, potatis och jordgubbar o.s.v. Skurö gårdsbutik fokuserar på att sälja varor med hög kvalitet. Ett par tillfällen per sommar brukar de arrangera ”öppen gård” på Skurö. Under dessa tillfällen får allmänheten komma och iaktta på djuren, ställa frågor och provsmaka ost och ostkaka. Det finns framtida funderingar på att starta upp ett gårdsmejeri samt ombyggnation av ladugården för att investera i en begagnad robot. (pers. med., Petersson 2014).

Wirums Säteri

Wirums Säteri är belägen i Västerviks kommun och ägs av Adam Dahlberg från och med år 2008 då han övertog gården. Den totala gårdsarealen är 2 200 hektar varav 1 500 hektar är skog och resten är åker och vatten. Gården har åtta anställda som arbetar inom mjölkproduktion, köttproduktion, fastighetsskötsel, jakt, glasstillverkning och jord- och skogsbruk. Gårdens mjölkproduktion består av 65 stycken jerseykor och köttproduktionen av 30 stycken jerseystutar. Wirums Säteri utmärker sig då de har en renrasig jerseybesättning vilket det är få som har i Sverige samt att det är den äldsta jerseybesättningen i Sverige.

Mjölknings av korna sker i dagsläget i grop. Wirums Säters huvudgrenar är Wirums glass och Wirums Jersey beef. Glassproduktionen startades på gården år 2009 och har sedan dess förädlat jerseymjölken till deras egenproducerade glass. Idag finns det 25 stycken olika glassmaker och de levereras till lokala butiker. År 2013 startades Wirums Jersey beef där de säljer köttlådor från sina jerseystutar. Wirums Säteri skickar stutarna för slakt till ett småskaligt slakteri utanför Vimmerby. Det Wirums Säteri satsar på är kvalitet, förädling, långsiktighet och lokalt engagemang. (pers. med., Dahlberg, 2014).

Sänkdalens gård

Sänkdalens gård ligger på Vikbolandet och har funnits i familjen från mitten av 1800-talet. Idag bor Tomas Gunnarsson med familj på gården. År 1970 ställdes gården om till ekologiskt och bedrivs i samma stil idag. Han tog över gården i början av 1980-talet och då fanns det 20 stycken mjölkkor. Sedan dess har gården utvecklats och idag finns det 130 stycken mjölkkor på gården. År 2002 införskaffades två robotar som fortfarande är i bruk. Idag bedrivs mjölkproduktion, köttproduktion, växtodling och produktförädling på Sänkdalen. På gården finns en glassfabrik som de investerade i för fem år sedan. I fabriken förädlar de gårdens mjölk till 14 stycken olika glassmaker samt mjölk för försäljning. Av gårdens totala mjölkproduktion går det ungefär 25 - 33 % till förädling för glass och mjölk. I dagsläget produceras det ca 100 000 liter glass om året. På gården sker även försäljning av rapsolja som är gjord på egenproducerad raps. Samtliga av Sänkdalens egenproducerade produkter är ekologiska. I anslutning till glassfabriken finns en mindre obemannad gårdsbutik där det säljs glass, mjölk och rapsolja. På Sänkdalens gård finns det även planer på att starta upp ett glasscafé i anslutning till glassfabriken. (pers. med., Gunnarsson, 2014).

Gnestad Säteri

På Gnestad Säteri bor Kristoffer Hansson. Detta säteri ligger på Vikbolandet i Östergötland. Idag bedrivs mjölkproduktion men detta sker på granngården och familjegården Helgestad. Helgestad gård har funnits i familjen i fyra generationer och år 2008 var det tid för Kristoffer att börja bruka gården. År 2012 köpte Kristoffer Gnestad Säteri. Produktioner som bedrivs på Gnestad och Helgestad är mjölkproduktion, växtodling, entreprenad och ungnötsproduktion. I dagsläget har Kristoffer en anställd som främst sköter de 50 stycken uppbundna mjölkorna. Kristoffer började tidigt med entreprenad som i dagsläget är inriktad på vallskörden där tjänster som slåtter och pressning ingår. Investering till ombyggnation av befintlig ladugård till ungdjursproduktion gjordes år 2014. I den ombyggda ladugården finns det liggbås för 111 ungdjur. (pers. med., Hansson, 2014).

4.1.2 Kombination av mjölkproduktion och annan verksamhet

Samtliga gårdar bedriver en mer eller mindre intensiv produktion i och med att respektive gård har mjölkproduktion. Denna produktion kräver mycket tid dagligen och året om. Gemensamt för samtliga är att det bedrivs ytterligare en verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen. Tre av fyra har vertikal integration och den fjärde har horisontell (se figur 4, kapitel 3). En av fyra informanter har robot och därmed en mindre tidsintensiv produktion vilket innebär att tid finns att lägga på utvecklingen av ny verksamhetsgren (pers. med., Gunnarsson, 2014). En av fyra har väldigt intensiv produktion på grund av uppbundet och ytterligare en verksamhet utöver mjölkproduktionen skulle kräva en investering i robot för att avsätta tid (pers. med., Petersson, 2014). Tre av fyra har anställda vilket minskar arbetsbördan för den som äger och styr gården. Denna delegering av arbete och ökad arbetskraft gör att en ny verksamhetsgren kombinerat med intensiv produktion är möjlig (pers. med., Gunnarsson, 2014; pers. med., Dahlberg, 2014; pers. med., Hansson, 2014).

4.2 Betydande faktorer vid utveckling av en ny verksamhet

Vid tolkning av empirisk data kan det utläsas att fyra av fyra gårdar anser att det finns betydande faktorer för att utveckla en ny verksamhetsgren på gården. Med betydande faktorer menas de individuella målen hos de intervjuade mjölkbönderna. Faktorerna som tagits fram är många men relativt lika mellan lantbrukarna. Det urskiljs gemensamma faktorer hos samtliga lantbrukare. I tabell 2 samt bilaga 3 framförs en sammanställning av vad som kan tolkas som betydande faktorer hos de enskilda mjölkbönderna. Vid en sammanställning av dessa har det urskilts faktorer som har stor betydelse vid utvecklingen av ytterligare en verksamhetsgren på informanternas mjölkgårdar. En presentation av de mest betydande faktorerna vid utveckling av ny verksamhetsgren kommer att göras i form av tre olika teman och dessa är;

- Tema A produkt/tjänst och geografiskt läge
- Tema B resurser
- Tema C entreprenörens betydelse

Tabell 2 Gemensamma faktorer för samtliga gårdar (egen bearbetning)

Faktorer	Tid	Tro på idén	Modern mjölkproduktion	Fysiska resurser	Inse sina begränsningar	Marknadsföring	Drivkrafter	Våga satsa/våga ta risk	Personliga mål	Brinner för landsbygden	Geografiskt läge	Entreprenöranda	Tillsatt arbetskraft	Intern & extern kunskap/kompetens	Förädling & gårdsbutik
Skurö gård	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Wirums Säteri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Sänkdalens gård	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gnestad Säteri	X	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X	

4.2.1 Tema A: Produkt/tjänst och geografiskt läge

Produkt/tjänst

Skurö gård, Wirums Säteri och Sänkdalens gård lägger stor vikt vid att synas. Detta kan anses extra viktigt hos dessa tre på grund av att de förädlar mjölken till egna produkter för att sedan sälja dem till kund. De har ett stort behov av att få produkterna sålda för att kunna uppnå lönsamhet. Det innebär även en risk att inte få sina produkter sålda då Skurö gård anser att människor inte lever som de lär d.v.s. att de säger att de ska konsumera svenska varor men i butik väljs det som är billigast. Wirums Säteri menar att marknadsföring är a och o för att lyckas med en ny verksamhetsgren genom att förädla, annars kan det vara svårt att få ut produkten på marknaden. Ägaren på Wirums Säteri anser även att är viktigt att ha kontakt med kunden och detta uppfylls genom försäljning direkt till kunderna. Wirums Säteri har unika produkter i och med sin renrasiga jerseybesättning vilket medför att han har en konkurrensfördel jämfört med andra glassproducerande och nötköttsförsäljande gårdar. Denna konkurrensfördel med en unik produkt uppstår eftersom jerseymjölken skiljer sig i fetthalt

mot vanlig mjölk vilket gör att glassen har en högre fetthalt. Men även för att Wirums Säteri har en av de äldsta besättningarna i Sverige och en av de få som finns kvar. Köttet av jerseybesättningens stutar säger Wirums Säteri vara av en unik sammansättning som gör att köttets kvalitet sticker ut. Sänkdalens gård menar att det krävs aktivt arbete i marknadsföring genom att vara ute i butiken och att ha ett brett nätverk för att få ut de produkter som önskas. Enligt ägaren på Sänkdalens gård gäller att skapa en bra produkt och att inte tumma på kvaliteten. Han ansåg att ekologisk glass var rätt i tiden men att det tar lång tid att komma fram till en färdig produkt. Det är många beslut på vägen, smak på glassen, design av förpackning och annat som avgör om kunderna kommer köpa produkten samt att det är mycket arbete med försäljningen när produkten väl finns där. De planerar att vara med i olika event som lockar människor till deras gård. För Gnestad Säteris del ligger det mer fokus på att kunna förhandla priser med slakterier. Detta för att kombinationsverksamhet genom ungdjur skiljer sig från de andra som har en färdig produkt.

Geografiskt läge

För Skurö gård finns idéer om ett strategiskt bättre läge för t.ex. en butik närmare staden. Ägaren ser dock svårigheter i att ta sig in på detaljhandelsmarknaden därav sker direktförsäljning på gården. Sänkdalens gård belyser tron på att fler människor vill komma ut till landsbygden för att se hur korna har det, hur det fungerar samt att de kan köpa varor. Platsen anses vara speciell och att det finns något unikt. Det är många som kommer på kostlapp vilket indikerar på att människor har en dragningskraft till landsbygden. Då mjölkproduktionen befinner sig på samma plats som glassfabriken är det väldigt smidigt. Denna nya verksamhetsgren anses vara passande för det geografiska läget. För samtliga gårdar är utvecklingen av den nya verksamheten väl sammanlänkat med den geografiska placeringen. Gnestad Säteri är placerad där det runt omkring finns många vallodlingsgårdar vilket öppnar upp möjligheter för försäljning av entreprenadtjänster. Samtliga informanter har gjort ett aktivt val att placera sig på landsbygden på respektives gårdar. Både för att bevara en livsstil som finns på gården men även att locka ut mer människor på landsbygden eller att utnyttja befintliga affärsmöjligheter. Wirums Säteri belyser viljan att fler människor ska komma ut på landsbygden och att det ska finnas en mysig känsla samt att en känsla av "*förr i tiden*" skall finnas.

4.2.2 Tema B: Resurser

Fysiska resurser

Främst fysiska resurser har varit i fokus för samtliga gårdar. På Gnestad Säteri utnyttjas den befintliga ladugården och kalvarna från mjölkproduktionen för att starta upp ungnötsproduktionen utöver mjölkproduktionen. Denna typ av verksamhet som utvecklades var ett medvetet val för att kunna dra nytta av dessa resurser. Till entreprenadverksamheten används även befintliga resurser som skulle finnas ändå. Ovanstående resonemang bidrar i sin tur till ett effektivare resursutnyttjande. Tre av fyra informanter förädlar mjölken och har även dragit nytta av den befintliga mjölkproduktionen för att kunna förädla. Detta medför ett effektivare resursutnyttjande av mjölkproduktionen enligt informanterna. Skurö gård använder befintlig byggnad för att bygga om till en modern mjölkproduktion. Även Wirums Säteri använder befintlig byggnad för gårdsbutik och glasstillverkning. Wirums Säteri har en önskan att jerseyköttet inte ska ses som en biprodukt utan kunna utnyttja alla resurser som finns på Wirums Säteri. På Sänk dalen utnyttjas rapsodlingen och mjölkproduktionen för att bilda de nya verksamhetsgrenarna. Ägaren menar att en symbios mellan bl.a. glassen och mjölken skapas vilket är en viktig del för företaget. Tre av fyra gårdar belyser vikten av att anpassa utvecklingen av en ny verksamhetsgren till den befintliga gården

Kompetens

Anskaffning av kunskap inom det område som utvecklingen ska ske inom är viktigt säger samtliga informanter. Samtliga belyser värdet att ha bra intern⁸ och extern⁹ kunskap vid uppstart av ny verksamhetsgren. På Skurö gård finns erfarenhet av eget företagande sedan tidigare men inte inom detta verksamhetsområde. Vid uppstarten av gårdsbutik och förädling av mjölk till ostkaka och ostar krävdes engagemang för att lära sig och detta skedde genom att gå ostkurser d.v.s. att de införskaffade extern kunskap.

Wirums Säteri anser att tiden är knapp vilket gör den externa kunskapen värdefull samt att den externa kunskapen kan komplettera den interna kunskapen. Kompetensen ägaren på Wirums Säteri besitter är bl.a. ekonomi, företagsstyrning och djurhälsa. Denna kunskap har haft stor betydelse för Wirums Säteri. Han har även varit aktiv i informationssökning för att skaffa mer kunskap. Detta ledde fram till idén om att förädla köttet från jerseytutarna.

Sänkdalens gård säger att det är a och o med intern kunskap t.ex. duktig personal men även extern kunskap för att kunna bearbeta idéer och andra frågeställningar som även Gnestad Säteri lägger fokus på. Sänkdalens gård menar att utan den interna och externa kompetensen skulle det inte ha gått lika bra. Genomförandet av kurser i samband med extern kunskap blev den nya verksamheten verklighet. Gnestad Säteri säger att extern kunskap är otroligt viktigt och speciellt en bra bankman som har god förståelse och som ägaren kan ha förtroende för.

Tid

Vid utveckling av en ny verksamhetsgren anses tiden vara en av de viktigaste resurserna dock även en av de största begränsningarna på gårdarna. På Skurö gård är tiden en avgörande faktor på grund av att han i dagsläget arbetar från morgon till kväll med allt som hör till gården. D.v.s. att mjölkning sker morgon och kvällen, där i mellan utförs sådant arbete som gör det möjligt att ha mjölkproduktionen. Sådana aktiviteter är bl.a. höst- och vårbruk samt stängselvård. På Skurö gård arbetar sambon i gårdsbutiken på somrarna. För att ett gårdsmejeri ska vara aktuellt är det en förutsättning att investera i en begagnad mjölkrobot (pers.med., Petersson, 2014). Detta skulle medföra en minskad arbetsbelastning för Skurö gård som frigör tid för ägaren som skulle kunna läggas på gårdsmejeriet tillsammans med partnern. För Skurö gård innebär det att investering i en modern mjölkproduktion samt att en partner kan vara nödvändigt för fortsatt utveckling. Både Gnestad Säteri, Wirums Säteri och Sänkdalens gård belyser även att det krävs mycket tid för att kunna ha ytterligare en verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen. Sänkdalens gård menar att tid skulle sparas genom att delegera ut arbetet och släppa kontrollen till andra för att kunna vara chef istället. Wirums Säteri, Sänkdalens gård och Gnestad Säteri har löst tidsbristen genom anställd arbetskraft. Under besöken kunde det observeras att tillsatt arbetskraft är en förutsättning för att kunna ha ytterligare en verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen.

En relevant aspekt i denna observation är vilka det är som ska dela sin tid. Tiden som resurs är avgörande för samtliga fyra informanter. Författarna observerade att större företag har fler anställda och alltså fler att fördela sin tid på. På Skurö gård bedrivs ingen större verksamhet utöver mjölkproduktionen vilket kan iakttas då de inte har några anställda, de är två som ska dela på tiden. I och med att Wirums Säteri, Sänkdalens gård och Gnestad Säteri har anställda som sköter mjölkproduktionen är de inte lika knutna till tiden och platsen. De behöver inte åka tillbaka till gården för att mjölka utan det sköter den tillsatta arbetskraften. Wirum Säteri har släppt över kontrollen till de anställda och har delegerat ut arbetet väl. Sänkdalens gård

⁸ Den kunskap som redan existerar i företaget t.ex. personalens kompetens.

⁹ Kunskap utanför företaget t.ex. rådgivning.

menar dock att kontrollen inte har släppts helt och att han arbetar mycket praktiskt fortfarande. Skurö är knuten till gården och platsen då den ansvariga skall finnas där dagligen och sköta allt praktiskt i mjölkproduktionen. Handlingsutrymmet är där med begränsat.

4.2.3 Tema C: Entreprenörens betydelse

Egenskaper

För att utveckla en verksamhet säger Skurö gård att det krävs att företagaren tror på sin idé. Hos sambon finns det ett stort intresse för mat av god kvalitet och därifrån kom idén att tillverka ost och ostkakor. Hon såg en möjlighet att utnyttja mjölkproduktionen för att göra ost och ostkakor vilket ger en positiv inverkan på mjölkproduktionen. Skurö gård oroar sig för att människor inte lever som de lär d.v.s. att många människor pratar om vikten att konsumera svenska varor men i slutändan köper konsumenterna de billigaste varorna. Ägaren är positiv inför framtiden men han tycker att det är ytterst tråkigt att många svenska mjölkbönder lägger ned sin verksamhet. Skurö gård vill inte att avveckling ska bli ett faktum även om det funnits i tankarna. Skurö gård är övertygad om att det krävs entreprenörsanda vid utveckling av ytterligare en verksamhetsgren på gården. De belyser även vikten av social förmåga, fantasi samt självförtroende. Ägaren ser sig själv som detta men säger även att detta ibland måste bromsas. Han säger även att det krävs en förmåga att *"orka hålla i"*, att ha kontroll, envishet och analytisk förmåga.

Ägaren på Wirum Säteri beskriver sig själv som otålig och vill att det ska hända nya saker, dock kan detta vara negativt och han måste då kunna inse sina begränsningar. Ägaren anser att man ska våga vara öppen för förändringar, ha ett starkt intresse, kunskap och en känsla för marknadsföring. Det är även viktigt att ha ett syfte, ett mål, våga ta risker samt att ha en strävan med företagandet. Wirums Säteri nämner att en viktig del är att inse begränsningar samt var gårdens och personalens styrkor ligger. Det är nödvändigt att ha förmågan att se detta för att inte göra allt för många saker samtidigt då allt eller en del kan bli lidande. Det finns även en risk med att ha för få verksamhetsgrenar, det är viktigt att hitta en balans. Wirums Säteri nämner att *"förändring är en överlevnadsstrategi för om förändring inte sker blir man kvar i mitten"*.

Ägaren på Sänkdalens gård anser att det krävs oräddhet, mod, våga satsa och ta till vara på möjligheter, vara spontan, ha självförtroende och ha viljan att arbeta mycket. Ägaren säger som företagare och entreprenör måste hen kunna inse sina begränsningar, att inte starta upp något nytt om något annat blir lidande. Med en ny verksamhetsgren kan risker öka då det är fler saker som kan gå fel. Därav är det otroligt viktigt med bra personal. Tomas anser att risker måste våga tas genom t.ex. sätta sig i skuld och detta medför vikten av bra finansiering.

Gnestad Säteri säger att det är viktigt att inte stressa upp sig men samtidigt ha ett självförtroende, tro på sin idé, ha ett långsiktigt tänkande och ett starkt psyke. Vid utveckling av en ny verksamhetsgren är det mycket att ha koll på, ägaren har hellre färre pågående projekt och är bra på dessa istället för att hålla på med flera saker och inte är särskilt bra på något. Det är även viktigt att öva upp psyket. Entreprenörsegenskaper som anses som viktiga för ägaren på Gnestad Säteri är att våga ta chanser och satsa när möjligheter dyker upp. Att utveckla en ny verksamhetsgren kräver att personen kan inse sina begränsningar för att ha bra uppsikt över sitt företag. Detta genom att kunna fokusera på färre saker och vara bra på de än att vara för verksam och inte vara duktig på någon av verksamheterna.

Mål

Skurö gårds mål med företagande är att effektivisera mjölkproduktionen genom att bygga för robot men det främsta målet är fortsatt existens. Målet är även en högre levnadsstandard och att kunna få tid över till annat. Det huvudsakliga målet för sambon på Skurö gård är att gårdsbutiken och mejeriet får en högre lönsamhet och en större omsättning. Målet för ägarens del är att vara skuldfri för att kunna vara oberoende och fri för att ha möjligheten att *”stänga igen dörren och gå”*.

På Wirums Säteri finns ett stort intresse för förädling, långsiktighet, lokalt engagemang samt närproducerat. Ägaren uttrycker även den stolthet som förädla innebär samt att det finns ett stort intresse att förädla ännu mer. Han tror på iden att närproducerat är rätt i tiden men att det finns många som inte konsumerar dessa produkter. Han har en önskan att fler människor ska välja bra kött för att gynna närproducerat och landsbygden. Det finns ett tydligt intresse och mål för att återskapa det förra generationen upplevde och att budskapet om hur det går till på en gård och vart maten kommer ifrån ska kunna spridas. Ägaren har ett tydligt mål och ett syfte med sina nya verksamhetsgrenar. Wirums Säteri har även tydliga mål för hela gården som innefattas av hög kvalitet, förädling, långsiktigt tänkande och lokalt engagemang vilket jag nämnde ovan. Målet är att vara småskalig.

Sänkdalens gård realiserade intresset för förädling genom att förädla raps till rapsolja. I och med detta blev intresset större och idag förädlas mjölken till glass och mjölk i egna förpackningar. Det började med ett intresse för att producera en glass utan tillsatser då ägaren tror på ekologiskt och att det är rätt i tiden. Ägaren pekar på vikten av att tro på sina idéer på lång sikt och att inte vara rädd för att utveckla nya verksamhetsgrenar. Det är mycket viktigt att tycka att det är roligt eftersom det kräver mycket arbete och engagemang. Sänkdalens gård har ambitionen att starta upp ett glasscafé på gården för att utveckla antalet besökare och besöksplatsen. Ägaren tror att det är fler människor som vill göra utflykter och komma ut till landet. Gården skulle även kunna tänka sig att utveckla företaget genom försäljning av egenproducerat kött och mjöl. Det huvudsakliga målet är att få ett stabilt och brett företag. Han vill även bygga upp ett bärkraftigt varumärke, öka förädlingsgraden till konsument, kunna klara sig utan EU-stöd och att bli större där varumärket redan finns. Framtidsmålet inom perioden 5-10 år är att ägaren *”hoppas på mycket pengar och en husbil, men även att familjen är frisk och att verksamheterna rullar på”*.

Ägaren på Gnestad Säteri har ett stort intresse för lantbruket och valde därmed att gå på lantbruksgymnasium och började tidigt med entreprenad hemma på gården. Det finns även ett intresse för svenska varor och ägaren önskar att fler människor väljer att konsumera de svenska varorna istället för de importerade för att gynna de svenska lantbrukarna. Gnestad Säteris mål är att få igång den nystartade ungdjursproduktionen och få bra fart på den. Det gäller att fokusera på det som är aktuellt just nu för att inte ta sig an för mycket.

5 Analys och diskussion

I detta kapitel framförs en analys och diskussion med resultatet från empirin samt det teoretiska perspektivet. Detta kommer att presenteras utifrån de teman som är genomgående för uppsatsen och dessa är: produkt/tjänst och geografiskt läge, resurser och entreprenörens betydelse. Utifrån dessa teman kommer frågeställningen att besvaras. *Vilka faktorer kan ha betydelse hos mjölkbönder som kombinerar befintlig mjölkproduktion med en eller flera nya verksamhetsgrenar?*

5.1 Studiens resultat och användbarhet

Som tidigare nämnts finns inget utrymme för generalisering med den kvalitativa metod som används i denna studie, vilket begränsar resultatets överförbarhet. Detta för att studiens urval är begränsat vilket gör att resultatet skapar en relativt djup helhetsförståelse snarare än bredd. I och med detta kan det vara svårt att jämföra med tidigare forskning inom detta område. Dock går det att se hur studiens resultat d.v.s. informanternas uppfattning skiljer sig eller stämmer överens med tidigare forskning. För att uppnå syftet med denna uppsats bör resultatets kvalitet och metodval vara representativt för att uppnå syftet med studien, vilket de anses vara. Vid jämförelse med resultat från tidigare forskning bör även kvaliteten på resultatet vara godtagbart. Som nämnts i kapitel 2 finns det osäkerhet om författarna tolkat och uppfattat den sociala verklighet som studerats på olika vis. Dock bör den utförda deltagarvalideringen öka konfimeringen och bekräftelsen och ge studiens resultat högre trovärdighet. Med detta i åtanke har tolkning skett med försiktighet för att bevara kvaliteten i studiens resultat.

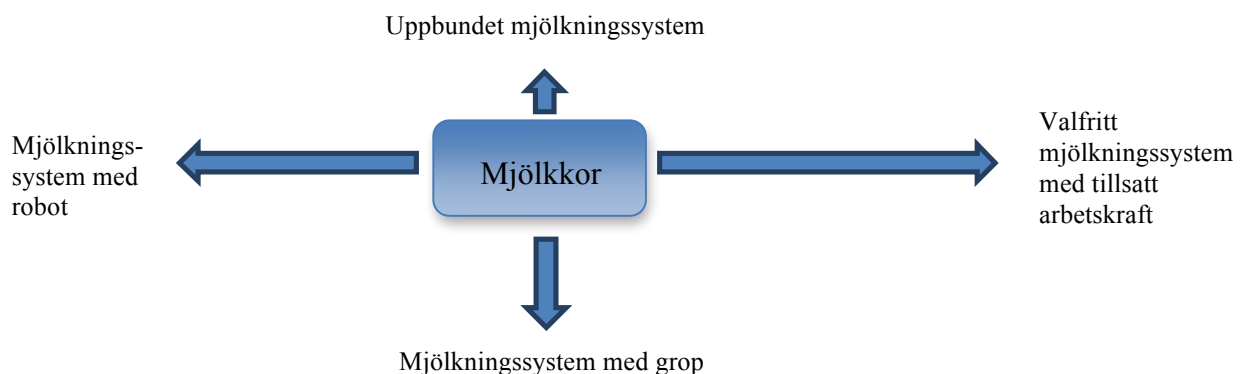
5.2 Betydande faktorer vid utveckling av en ny verksamhet

Mjölkproduktionen är speciell jämfört med andra produktioner i lantbruket då den är mer intensiv. Detta kan göra mjölkproduktionen mer komplex att kombinera med en annan verksamhetsgren. Det har tagits fram faktorer som är betydande vid en sådan kombination. Det finns inte några *bestämda faktorer* som är betydande vid utveckling av en eller flera nya verksamhetsgrenar utan det finns *flera olika* och dessa beror på flera olika motiv som spelar in. Dessa faktorer är skilda mellan bl.a. personer, gårdar, branscher och omgivningar. Betydande faktorer har observerats hos fyra informanter där mjölkproduktionen är huvudgrenen men de har även startat upp ytterligare en verksamhetsgren. Dessa faktorer kommer att analyseras och diskuteras med ett empiriskt och teoretiskt perspektiv.

5.2.1 Kombination av mjölkproduktion och annan verksamhet

Studiens fyra informanter har en specialiserad och intensiv produktion redan innan de väljer att skaffa ytterligare en verksamhetsgren enligt figur 5 i kapitel 3. Samtliga intervjuade gårdar bedriver en mer eller mindre intensiv produktion (se figur 5, kapitel 3). Respektive gård har en mjölkproduktion som är mer eller mindre tidskrävande och enligt DeLaval (2002) är olika mjölkningssystem olika mycket tidskrävande samt att den är platsbunden. Detta kan dock variera en del med hänsyn till vilket mjölkningssystem som finns på gården där det har visat sig i en studie om arbetstidsåtgång att det minst arbetsintensiva systemet är robotmjölkning (JTI, u.å.). Det som har observerats i empirin är att en av fyra bönder har robotmjölkning vilket leder till att mjölkproduktionen blir mindre intensiv och medför större handlingsutrymme (se figur 6). En av bönderna har planer på att bygga om till robotmjölkning och frigör mer tid för att kunna driva ett mejeri. Detta visar att även ägaren blir mindre

intensiv i sin mjölkproduktion för att kunna driva ytterligare en verksamhetsgren. Det går då att säga att ett mindre modernt mjölkningssystem är mer intensivt och ger mindre handlingsutrymme än ett system med robot vilket pilarna illustrerar i figur 6.



Figur 5 Illustration av tid- och platsbundehet på informanternas mjölkgårdar (egen bearbetning)

Det är mer ovanligt att lantbruksföretag med en intensiv produktion som mjölkproduktion utvecklar ytterligare en verksamhet (se figur 5, kapitel 3). Det är vanligare att extensiva företag som till exempel lantbruk med växtodling utvecklar en ny verksamhetsgren då växtodlingen tämligen är säsongsbetonad. (Edenbrandt, 2012; McNally, 2001). Det är inte fallet hos våra informanter. Som tidigare nämnts bedriver de en mer eller mindre intensiv produktion tillsammans med en verksamhet som är relaterad till mjölkproduktionen.

Figur 6 visar en principskiss på hur långt studiens fyra mjölkbönder kan röra sig innan de måste återvända till korna för mjölkning. Enligt författarna visar figur 6 mjölkproduktionens grad av intensitet. Tiden som går att spendera på annan plats med annan syssla skiljer sig mellan vilket mjölkningssystem som finns på gården. Figur 6 visar att ett uppbundet system som finns på Gnestad Säteri samt Skurö gård är det system som ger bonden minst handlingsutrymme innan de måste befinna sig i ladugården igen. Medan ett system med grop eller robot, vilket finns på Sänkdalens gård och Wirums Säteri ger större utrymme för verksamhet på annan plats. Dock visar empirin att valfritt system med tillsatt arbetskraft är det alternativ som ger störst flexibilitet. Tillsatt arbetskraft finns hos tre av fyra informanter vilket tillåter dem att fokusera på annat och frigör tid. Samtliga informanter är bundna till platsen då gården har ett fast geografiskt läge. Från ovanstående resonemang kan det utläsas att olika mjölkningssystem medför mer eller mindre flexibelt handlingsutrymme för bönderna. Detta gör att några av dem kan utveckla en ny verksamhetsgren längre bort medan t.ex. Skurö gård är helt bunden till det geografiska läget. Ovanstående resonemang stödjer Landström och Löwegren (2009) argumentering om att tiden är en bristvara vid utveckling av ny verksamhetsgren. Tid är en viktig resurs vid utveckling av en ny verksamhet kombinerat med mjölkproduktionen på grund av intensiteten. Oavsett hur tid frigörs är huvudsaken att onödigt tidskrävande aktiviteter bearbetas (Dobbins & Pettman, 1997).

5.2.2 Tema A: Produkt/tjänst och geografiskt läge

Det har framgått att produkt/tjänst och plats har stor betydelse hos samtliga informanter vid utveckling av en ny verksamhetsgren. Detta stämmer överens med vad McNally (2001) och Grande (2011) kommit fram till. Wirums Säteri har en unik produkt i och med den sällsynta jerseybesättningen. Detta har företaget dragit nytta av vilket skapar en konkurrensfördel jämfört med ”vanlig” glass och kött. Gården har skapat en positionering där ingen annan produkt finns vilket är viktigt enligt Landström och Löwegren (2009). Detta innebär att

Wirums Säteri kan erbjuda något som ingen annan kan. Detta skapar en anledning för konsumenter att köpa varan vilket stämmer överens med resonemangen som Landström och Löwegren (2009) har. Skickliga människor som driver företag är de som kan identifiera den förmån som de säljer, deras konkurrensfördel samt deras marknadssegment (Dobbins & Pettman, 1997). Den unika produkten som skapats har gjort att företaget sticker ut vilket varit fördelaktigt vid försäljning. Företaget observerade denna möjlighet vilket visade sig vara ett vinnande koncept. Det medför ett mervärde som gör det värt för kunden att betala för.

Syftet med utvecklingen av ny verksamhet var i många fall på grund av den livsstil som de lever idag d.v.s. stolthet i arbetet och personlig tillfredsställelse, inte endast på grund av finansiella mål (Walker & Brown, 2004). Detta kan göra att livsstilen motiverar till att utveckla där de befinner sig i dagsläget, på gården. Grande (2011) belyser att platsen har en otroligt viktig del vid utveckling av en ny verksamhetsgren på gården för att lyckas sälja produkter direkt till kund. Platsen och produktens placering ska helst vara i områden där det finns mycket människor (Grande, 2011). Dock kan det konstateras att informanternas placering inte är där det finns mycket människor dagligen jämfört med en butik belägen i staden vilket kan göra det krångligt att sälja produkter direkt till kund. Om gården har ett sämre geografiskt läge betyder det att de lantbrukare som vänder sig direkt till konsumenterna kommer att bli mest lidande (McNally, 2001). Trots att det inte är mycket människor i rörelse dagligen på informanternas gårdar har de ändå har förmågan att locka till sig människor. Detta kan bero på den unika produkt/tjänst och plats som samtliga erbjuder. Det inbegriper att läget är högst avgörande när det gäller på vilket sätt en lantbrukare ska diversifiera sin verksamhet (McNally, 2001).

Problematiken med att utveckla en ny verksamhetsgren på gården är att det geografiska läget inte går att flytta vilket ökar incitamentet att välja en passande verksamhetsgren efter det geografiska läget. Mjolkproducenter tenderar att utveckla verksamhetsgrenar med förädlade produkter (McNally, 2001). Det kan utläsas från informanterna att fyra av fyra har ett bra geografiskt läge och alla drar nytta av det. Detta genom att tre har försäljning av förädlade produkter på gården och den fjärde har entreprenadtjänster och ungnötsproduktion. Den valda verksamhetsgrenen är fördelaktig för gården med entreprenad då det är många gårdar runt omkring som har vallodling vilket öppnar upp möjligheter till försäljning av entreprenadtjänster. Tre av fyra vänder sig direkt till kund genom gårdsbutik. Två av dessa har även försäljning på mer strategiska platser d.v.s. lokala butiker, vilket kan betyda att vid försäljning av större volymer kan det behövas mer än en gårdsbutik. Detta beror på vad företagaren har som mål med produktionen. Det geografiska läget är till samtligas fördel och har en betydande del för företagets fortlevnad.

Tre av fyra informanter startade en gårdsbutik och på detta sätt drog de nytta av mjolkproduktionens platsbundenhet. Vid förädling av mjölken är det fördel att ha produktion och butik på samma plats. Samtliga informanter tror på idén om att människor vill komma ut till landsbygden och uppleva naturen vilket Grande (2011) menar kan höja vinsten hos lantbruksföretag genom försäljning på gården. Detta är för att konsumenten kan se mervärdet som bönderna ger, de får se dess historia, byggnader, landskapet och gården (Grande, 2011). I och med detta skapas unika affärsmöjligheter som gör det svårt för andra företag att härma (Grande, 2011). Som tidigare nämnts har två av tre informanter som förädlar en försäljning av produkter till lokala butiker. De vill även vara kända på lokal marknad för att människorna skall kunna associera produkterna till något verkligt och nära. De har märkt att produkten inte säljer bra om konsumenterna inte vet vart produkten kommer ifrån, då det kan vara svårt att se de bidragande mervärdena. Detta kan höra ihop med att konsumenter behöver se dessa värden

och skapa en anledning för att kunna vara beredd att betala för produkten (Landström & Löwegren, 2009). Det som kan utläsas av detta är att ingen gård är den andra lik vilket ger möjligheten att erbjuda något speciellt som kan vara svårt att efterlikna. De tre som förädlar produkterna och säljer direkt till konsument är olika på många sätt trots att de har liknande varor. Detta kan ha att göra med att det geografiska läget är unikt för varje gård och det skapar mervärde för människorna i deras bygd. Samtliga tre har en tillfredställande gårdsförädling vilket kan vara hänförligt till ovanstående resonemang.

Summering av tema A

Det kan konstateras att det geografiska läget har en stor betydelse vid val av verksamhetsgren samt om företaget vill uppnå en tillfredställande utveckling av den nya verksamhetsgrenen. Det visar sig även att produkten och det unika den kan bidra med har stor betydelse för företagets framtid. Utifrån diskussionen kan det utläsas att det geografiska läget och en bra produkt/tjänst kan vara till stor fördel att kombinera. Det innebär att en unik produkt/tjänst och ett bra geografiska läge kompletterar varandra, men utan den ena eller den andra kan det vara svårare att locka ut människor till gården för att uppnå målet med verksamheten. Dock kan det vara svårt att inse vad ett bra geografiskt läge är och hur informanterna uppfattar ett bra läge. Detta är beroende av de mål och uppfattning respektive företagare har.

5.2.3 Tema B: Resurser

Resurser är ett återkommande ämne hos alla fyra mjölkbönderna när det talas om deras nya verksamhetsgrenar. Dessa är fysiska och icke-fysiska och på gårdarna belyses båda. De icke-fysiska resurserna är bl.a. tid, kunskap och erfarenheter och de fysiska kan t.ex. vara maskiner och byggnader. Förmågan att anskaffa resurser har stor betydelse för företagets välgång och tillväxt (Brush *et al.* 2001 se Landström & Löwegren, 2009). Alsos och Carter (2006) säger att vid beslut om kombinationsverksamhet d.v.s. en ny verksamhet i kombination med mjölkproduktionen kommer olika typer av resurser vara i stort fokus. Shane (2003) belyser även vikten av att veta vilka slags resurser som företaget besitter och utifrån det kunna införskaffa de resurser som saknas. De resurser som författarna har observerat hos de fyra mjölkbönderna som mest betydande vid utveckling av ytterligare en verksamhetsgren är erfarenheter, fysiska resurser, intern- och extern kunskap samt tid. För att kunna anpassa valet av verksamhetsgren har det varit till fördel hos samtliga informanter att veta vilka resurser som de har på sina gårdar.

Fysiska resurser

Grande (2011) lägger stor vikt vid att det är kombinationen av resurser som bidrar till det unika och att var för sig är resurserna inte är lika värdefulla. Som Grande (2011) säger, det är viktigt att kunna nyttja de befintliga resurserna men att även kunna ta till sig de interna och externa resurser som fattas. Samtliga informanter har anskaffat de resurser som saknats. Vid användning av befintliga resurser vid utveckling av en ny verksamhetsgren kan synergieffekter uppstå vilket gör att tillgångar kompletterar varandra (Johnson *et al.* 2011; Burns, 2001). Ofta uppstår dessa synergieffekter vid relaterad diversifiering då den är baserad på huvudproduktionen (Burns, 2001). Fyra av fyra informanter utnyttjar resurser från huvudproduktionen till den nya verksamheten. Detta har varit till stor hjälp för samtliga och detta belyser vikten av att anpassa befintlig produktion med den nya för att kunna dra nytta av dessa effekter. Lantbruk med mjölkproduktion som har diversifierat tillhör den kategori som oftast vänder sig direkt till konsumenterna med sina förädlade produkter (McNally, 2001). Tre av fyra har en verksamhetsgren som förädlar och samtliga vänder sig direkt till kund. De drar nytta av mjölkproduktionen för att producera bl.a. glass, mjölk och kött. Detta för att kunna utnyttja de befintliga resurserna som finns på gården samt dra nytta av hela värdekedjan,

vertikal integration (se figur 4, kapitel 3) (Johnson *et al.* 2011; Burns, 2001). En av fyra skiljer sig från detta då han inte sysslar med förädling i sin valda verksamhetsgren. På denna gård nyttjas istället de befintliga resurserna i form av maskiner från vallproduktionen till att utföra entreprenadtjänster samt att kalvarna från mjölkproduktionen går till ungnötsproduktionen. Han bedriver en horisontell integration (se figur 4, kapitel 3) (Johnson *et al.* 2011; Burns, 2001). Tre av fyra informanter utnyttjar befintliga byggnader vid utveckling av ny verksamhetsgren för att spara kapital. Vi uppfattar att det finns en anledning till varför mjölkproducenter förädlar sina råvaror då det verkar ha en positiv effekt genom synergieffekter. Detta eftersom det kan ske en effektivare resursutnyttjande och samtliga kan få mycket tillgodo från den befintliga produktionen.

Kompetens

Storey (1994) talar om att utbildning och kunskap är en viktig komponent i en människas mänskliga kapital för att nå ett tillfredställande företag. Samtliga mjölkbönder har anskaffat sig utbildning och kompetens på ett eller ett annat vis för att kunna utveckla en ny verksamhetsgren. De har olika utbildningar och även olika grad av utbildning. Storey (1994) belyser att en högre nivå av utbildning och kompetens leder till stärkt självförtroende när det gäller kontakter med utomstående som rådgivare och bankmän. Dock kan befintlig kunskap ha negativa effekter då förmågan att experimentera minskar (Alsos & Carter, 2006). Samtliga informanter anser att det är viktigt att hålla sig uppdaterad och att alltid vara aktiv när det gäller trender. Dock är det inte endast utbildning och kunskap som visar sig vara avgörande om det går bra eller inte med företagandet för informanterna. Det spelar även stor roll hur företagaren är som person vilket alla fyra informanterna lägger tyngd vid. Samtliga informanter belyser vikten av egenskaper och ingen av dem nämnde utbildningens betydelse. Detta överensstämmer även med vad Grande (2011) säger, där personlig kompetens och personliga egenskaper är av stor betydelse och en primärresurs för företag. Han menar även att universitetsutbildningar eller liknande inte är särskilt väsentligt när det kommer till att producera och genomföra entreprenöriella idéer (Grande, 2011). Dock behövs eventuellt att befintlig kunskap kompletteras genom att anlita extern kunskap eller att förbättra den interna kunskapen. Utifrån detta kan författarna se att utbildning inte är den viktigaste resursen utan det är viljan som styr. Finns viljan kan bristande kompetens eller kunskap kompletteras.

Samtliga informanterna lägger stor vikt vid extern kunskap. Den externa kunskapen syftar till rådgivare, bankmän samt kursgivare som har viljan att hjälpa bönder. Fyra av fyra informanter talar om hur viktigt det är att ha tillgång till bra rådgivare när det gäller bankärenden och råd gällande byggnationer eller liknande. Det är betydande för bönderna att få hjälp utifrån för att kunna höja sin kompetensnivå samt förbättra sina färdigheter och utveckla företaget. För att stötta företaget är det essentiellt att ha en utomstående person som är insatt i verksamheten samt har erfarenheter kring företagande (Dobbins & Pettman, 1997). Extern kunskap kan hjälpa lantbrukaren i rätt riktning. Extern hjälp kan vara värdefullt då det är mänskligt att inte ha kunskap om allt. På sådant sätt kan befintlig kunskap kompletteras med extern kunskap och kan resultera i något bättre.

Tid

Intervjuerna visar att tid är en resurs som spelar stor roll vid utveckling av ytterligare en verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen. Allmänt hos mjölkbönder är tid en bristvara dock visar våra fyra informanter att det är fullt möjligt att ha fler verksamheter samtidigt som det bedrivs mjölkproduktion. Tid är en bristvara när det kommer till utveckling av ny verksamhet (Landström & Löwegren, 2009) och det är även en av nio faktorer för att uppnå ett gynnsamt företagande (Dobbins & Pettman, 1997). Dobbins och Pettman (1997) säger även att det är viktigt att ha förmågan att kunna släppa kontrollen och delegera arbetet vilket stämmer

överens med utsagorna från Sänkdalens gård och Skurö gård. Dobbins och Pettman (1997) menar att det är viktigt att utforska vilka aktiviteter det är som stjälar tid för att kunna göra något åt det och därigenom lösgöra mer tid. I gårdarnas fall är det att kunna ha förmågan att delegera ut arbete för att inte behöva ha full kontroll på allt. Finns det ingen tid kan det vara svårare att genomföra en utveckling av en ny verksamhetsgren. Det är viktigt att kunna fokusera på det väsentliga istället för att ha många verksamheter som fungerar medelmåttigt. Detta säger samtliga informanterna och även Dobbins och Pettman (1997).

Informanterna ger indikationer på att det antingen krävs en modern mjölkproduktion eller tillsatt arbetskraft för att kunna ha ytterligare en eller flera verksamheter utöver mjölkproduktionen som är tillfredställande för företagaren. För Skurö gård är investering i robot, d.v.s. en modernisering av mjölkproduktionen enda möjligheten för att kunna utveckla ett framtida mejeri. Enligt DeLaval (2002) skulle investeringen frigöra tid då ägaren går från ett tidskrävande system till ett inte alls lika tidskrävande (se figur 6). Ägaren på Skurö gård skulle delvis kunna lägga denna tid i mejeriet tillsammans sambon. Hansson *et al.* (2010) belyser att en partner som arbetar i företaget skulle kunna möjliggöra utveckling av en ny verksamhetsgren. Sänkdalens gård har två mjölkrobotar vilket gör att han stämmer in i samma resonemang som på Skurö gård d.v.s. att modern mjölkproduktion kan krävas. Sänkdalens gård har även tillsatt arbetskraft. Det innebär att det både finns en modern mjölkproduktion samt tillsatt arbetskraft. Detta faller in under båda våra argumenteringar kring hur det är möjligt att kombinera en intensiv produktion med en ny verksamhetsgren d.v.s. att ha tillsatt arbetskraft och modern mjölkproduktion.

Gnestad Säteri har uppbundet mjölkningssystem där en anställd sköter korna. Detta gör att ägaren kan fokusera på växtodlingen, ungdjuren samt entreprenaden. Det visar att tiden som korna skulle tagit för honom lagts över på den anställda vilket frigjort tid. Det medför att tid kan läggas på de andra verksamhetsgrenarna som skulle vara svårare utan den anställda. På detta sätt kompenserar den anställda för den mindre moderna mjölkproduktionen. På Wirums Säteri mjölkas jerseykorna i en mjölkgrup av de anställda. De anställda ansvarar även för övrig produktion, vilket ger ägaren på Wirums Säteri möjlighet till att ha flera verksamheter samtidigt. Ägaren kan då vara chef och delegera arbetet på ett bra sätt för att kunna driva ett brett företag precis som Dobbins och Pettman (1997) belyser. En mjölkgrup frigör mer tid än uppbundet men har ändå fler fasta arbetstider än en robot (DeLaval, 2002), (se figur 6). Säteriets anställda möjliggör dessa verksamhetsgrenar utöver mjölkproduktionen. Det som kan utläsas från samtliga informanter är att det krävs antingen en modern mjölkproduktion eller anställd arbetskraft för att utveckla ytterligare en ny verksamhetsgren i den utsträckningen som dessa har gjort (se figur 6). Samtliga informanter och Dobbins och Pettman (1997) belyser även vikten av att ha förmågan att säga nej och att kunna begränsa sig till det de är bra på för att inte övrig produktion ska bli lidande.

De tre av fyra gårdar som har anställda är inte lika bundna till tid och plats som frigör handlingsutrymme (se figur 6). De har anställda som sköter arbetet då företagarna delegerar ut arbetet. Två av fyra har släppt kontrollbehovet och arbetar knappt i ladugården med mjölkproduktionen vilket är viktigt för att frigöra tid enligt Dobbins och Pettman (1997). En av de tre som har anställda har svårt att delegera ut arbete och släppa kontrollen vilket blir en börda för företagaren. Det är en av gårdarna som är helt bunden till plats och tid på grund av en omodern mjölkproduktion utan tillsatt arbetskraft. Detta medför begränsat handlingsutrymme för informanten (se figur 6). Det kan göra att en ny verksamhet utanför gården inte skulle vara möjlig på grund av att ägaren inte kan vara borta mer än ett par timmar för att mjölkning måste ske.

Summering av tema B

Det visar sig att samtliga informanter har använt befintliga resurser både fysiska och icke-fysiska och sedan anskaffat de resurser som saknats. Genom användning av befintliga och nya resurser har detta gett en positiv effekt samt varit betydande vid uppstart av den nya verksamhetsgrenen. Det kan konstateras att ett effektivare resursutnyttjande sker på gårdarna. Därav kan det tolkas att en verksamhet som är relaterad till befintlig produktion är att föredra vid utveckling av ny verksamhetsgren på mjölkgård. Det är fördelaktigt att ha en bra kunskapsbas inom det aktuella området men personens inställning och attityd har en framstående betydelse. Extern kunskap som kompletteras med befintlig kunskap kan vara betydande för företaget. Eftersom tid är en bristvara vid utveckling av ny verksamhet, har frigörelse av tid stor betydelse. Det visar sig att tid är en resurs som bör finnas, främst genom att frigöra tid för företagaren. I samtliga studerade fall har tillsatt arbetskraft eller modern mjölkproduktion underlättat vid utveckling av en ny verksamhetsgren. Den begränsade tiden är kopplad till personens förmåga att begränsa sig vid ett visst antal verksamheter. Ytterligare en verksamhet skulle således kunna göra att resten av produktionen blir lidande. Eftersom denna undersökning är baserad på få antal deltagare uppdragas inte alla resurser. Det innebär att det kan finnas fler resurser som är av betydelse vid utveckling av en ny verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen. Det bör tas i åtanke att de ovannämnda resurserna är utifrån informanternas uppfattning.

5.2.4 Tema C: Entreprenörens betydelse

Egenskaper

Det inte är lätt att fastställa vad det är som hör till entreprenörsegenskaper hos respektive informant. Det finns många olika egenskaper som är avgörande för att nå välgång med sitt företag (Dobbins & Pettman, 1997). Egenskaper som kännetecknar entreprenörer är bl.a. drivkrafter, kontroll, självtillit, söker oberoende, initiativförmåga, kreativitet, upptäcka möjligheter, uthållighet och beslutsamhet (Shane, 2003). De egenskaper som samtliga informanter besitter och anses viktiga vid utveckling av ny verksamhetsgren är drivkrafter, kontroll, självtillit, kreativitet och upptäcka möjligheter. De övriga egenskaperna som Shane (2003) nämner ovan belyses inte lika tydligt. Dock kan det konstateras att två av fyra söker oberoende i form av finansiellt oberoende. Detta kan vara en stark drivkraft till att uppnå sina personliga mål med företagandet. Landström och Löwegren (2009) diskuterar att entreprenörer ska tro på sin idé och att de har en viss optimism. Det kan fastställas att alla informanter har dessa två egenskaper och att det krävs detta enligt informanterna för att komma framåt. De samtliga säger att om personen inte tror på idén kan det vara svårare att genomföra. Det kan krävas vissa egenskaper för att komma framåt men att dessa skiljer sig mellan människor och kan ha annorlunda betydelse i olika sammanhang. Samtliga informanter har drivkraften och viljan vilket är betydande för att nå dit företagaren vill.

För att kunna tillväxa är det betydelsefullt att entreprenören har förmågan att upptäcka och hitta nya möjligheter för en ny produkt eller andra möjligheter på en ny marknad (Storey, 1994; Bjerke & Hultman, 2002). Detta anses vara nyckeln för att komma framåt enligt alla studiens deltagare. Förmågan att upptäcka möjligheter är det som har möjliggjort att informanterna har nya verksamhetsgrenar utöver mjölkproduktionen. Detta kan bl.a. vara för att de sökt information, skaffat sig kunskap och livserfarenhet. När möjligheter upptäcks eller hittas är det även viktigt att ta till vara på dessa enligt Shane (2003) vilket samtliga gjort och därmed realiserat möjligheten. Shane (2003) menar att åldern har betydelse för livserfarenheten och det innebär att en högre ålder har tendens att lättare upptäcka möjligheter. Dock har författarna inte sett något som bekräftar detta i empirin. Viktigt att

belysa är att alla möjligheter inte är bra möjligheter. Detta innebär att alla möjligheter som dyker upp behöver nödvändigtvis inte realiseras. Det gäller för företagaren att inse detta och att tänka efter vad det är som passar företagaren och företaget.

Som entreprenör är det angeläget att veta att idén inte säljer sig själv (Landström & Löwegren, 2009) och tre av fyra gårdar nämner den arbetsintensiva tiden som krävs för att få andra människor att anamma idén, produkten eller tjänsten. Det är centralt för företaget att vara duktiga på att driva och sälja idéer till både externa intressenter, befintliga kunder, nya kunder och inom företaget (Landström & Löwegren, 2009). Av entreprenören behövs engagemang och motivation för att få fart på idén (Landström & Löwegren, 2009). Det krävs mycket idéer för att lyckas men det behövs tillika att kunna begränsa sig för alla idéer är inte bra idéer (Shane, 2005 se Landström & Löwegren, 2009). Tre av fyra informanter nämner betydelsen av att begränsa sig i utveckling av nya verksamhetsgrenar för att inte hålla på med för mycket då något kan bli lidande på grund av detta. Det kan vara fördelaktigt att fokusera på det företaget gör bäst och ha kontroll över det.

Mål

Det kan konstateras utifrån resultatet i empirin att samtliga företagare har tydliga och klara mål och visioner att sträva mot. Förmågan att kunna sätta upp mål är en väldigt central del för att lyckas eftersom välgång anses vara att uppnå sina mål (Dobbins & Pettman, 1997; Burns, 2001). Målen skiljer sig mellan informanterna och detta för att människor har olika syften och mål med företagandet precis som Landström och Löwegren (2009) påpekar. En av fyra har som mål att höja dagens levnadsstandard till en högre nivå men även att kunna vara oberoende och skuldfri. En annan gård har som mål att förmedla kunskap, hålla hög kvalitet, vara lokalt engagerad samt att vara småskalig. Några vill uppnå mer tillväxt eller stanna där de är idag och vissa vill fokusera på den nystartade verksamheten. Det som kan utläsas är att samtligas grundidé är att fokusera på det företaget är bra på för att inte något ska bli lidande. Detta anses även vara en anledning till att företaget når välgång enligt Dobbins och Pettman (1997). En av informanterna säger *"förändring är en överlevnadsstrategi på grund av att om förändring inte sker hamnar företaget i mitten och fastnar där"*. Dobbins och Pettman (1997) menar för att utveckling ska ske krävs någon slags förändring. Utifrån ovanstående resonemang kan det konstateras att mål är en viktig del för att komma framåt samt att ha något som motiverar företagaren. En del av att uppnå mål är att realisera idéer och möjligheter. Det kan vara betydelselöst att ha många idéer om inte en del av dem görs till verklighet.

Summering av tema C

I denna studie kan författarna tyda att samtliga informanter har någon drivkraft som leder dem framåt. Drivkrafterna skiljer sig mellan dem men alla strävar mot måluppfyllelse. Samtliga informanter säger att det är betydande för företaget om alla tror på idén som ska genomföras. Det är betydande för företagaren att begränsa antalet idéer som realiseras och välja de som passar bäst. Som entreprenör är det viktigt att vara medveten om att alla idéer är inte bra idéer och alla möjligheter är inte bra möjligheter. Detta innebär att alla möjligheter som dyker upp behöver nödvändigtvis inte realiseras. Dock kan en del av dessa möjligheter behöva realiseras för att uppnå målet/målen med företaget. Om satsning görs på mindre bra idéer eller möjligheter kan tiden komma att påverkas negativt och tiden slösas bort på onödiga aktiviteter eftersom många idéer kräver mycket engagemang. Det är förmånligt för mjölkbonden att hålla koll på aktiviteterna för att optimera den begränsade tiden. Författarna är medvetna om att det kan vara svårt uppfatta vad en bra möjlighet är. De egenskaper som nämns i denna uppsats är en bråkdel av entreprenörens betydelse. Även i detta tema är det dessa egenskaper som har eller inte har observerats utifrån empirin och gäller endast för dem.

6 Slutsatser

Syftet med denna uppsats är att identifiera de faktorer som har betydelse vid en tillfredställande utveckling av en ny verksamhetsgren utöver mjölkproduktionen på gården. Detta för att utläsa de faktorerna som är i fokus. Slutsatserna som dras grundas utifrån den analys och diskussion som framfördes i föregående kapitel. Studien kommer fram till att det finns betydande faktorer vid utveckling av en eller flera nya verksamhetsgrenar utöver mjölkproduktionen på informanternas gårdar och dessa är; tema A: *produkt/tjänst och geografiskt läge*, tema B: *resurser* samt tema C: *entreprenörens betydelse*.

Det geografiska läget anses vara en betydande faktor på samtliga gårdar vid utveckling av en ny verksamhetsgren på gården. I teorin anses den geografiska platsen vara avgörande för om produkten kommer att säljas och om kunden kommer vilja handla i den miljön. Denna faktor anses även i empirin vara betydande oavsett om det är produkt eller tjänst som ska attrahera konsumenten. Verksamhetsgrenen kan behöva väljas utifrån det geografiska läget då mjölkproduktionen är bunden till platsen. Detta har observerats hos samtliga informanter och anses vara positivt. Resultaten visar att en unik produkt/tjänst och ett bra geografiska läge kompletterar varandra, men utan den ena eller den andra kan det vara besvärligare att uppnå önskat mål.

En kunskapsbas hos företagaren kan vara en betydande resurs men även att kunna ta till sig extern kunskap för att komplettera den interna. Samtliga företagens inställningar och attityder har visat sig vara till fördel vid uppstart av ny verksamhetsgren. För att utnyttja befintliga resurser, både fysiska och icke-fysiska, kan valet av verksamhetsgren vara betydande. En kombination av befintliga och nya resurser kan vara värdefullt för företagets etablering. Detta kan bidra till synergieffekter och effektivare resursutnyttjande hos samtliga informanter vilket har en positiv inverkan på etableringen.

För att möjliggöra kombinationen av en intensiv mjölkproduktion med ytterligare en verksamhetsgren kan en investering i modern mjölkproduktion eller tillsatt arbetskraft behövas. Detta med anledning till en frigörelse av företagarens tid. Utifrån det teoretiska perspektivet är tiden en betydande faktor för att nå dit företaget strävar vilket även framgick från empirin. Tillsatt arbetskraft kan behövas trots att det finns en modern mjölkproduktion. Detta beror på val av verksamhetsgren och gårdens omfattning. Utifrån resultaten kan det konstateras att handlingsutrymmet för mjölkbonden tenderar att öka vid en mer modern mjölkproduktion och/eller tillsatt arbetskraft. Detta kan möjliggöra utveckling av en ny verksamhetsgren på annan plats.

I denna studie kan det utläsas att det krävs drivkrafter och motivation enligt informanterna för att uppnå sina mål. Dessa drivkrafter och motivationer är olika mellan informanterna men alla strävar mot måluppfyllelse. Det visar sig vara betydande att tro på sin idé och att realisera den men även att ha förmågan att kunna inse sina och företagets begränsningar.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns många andra faktorer som har betydelse vid utveckling av en eller flera nya verksamhetsgrenar. Ovanstående faktorer anser författarna vara specifika vid utveckling av ny verksamhetsgren på informanternas mjölkgårdar. Uppsatsen har endast lagt fokus på de faktorerna som bidrar till tillfredställande utveckling av en ny verksamhetsgren. Det som författarna anses sakna är de hinder och motgångar som mjölkbönder stöter på vid utveckling av en ny verksamhetsgren. Detta kan vara ett förslag till framtida uppsatsämne.

Referenser

Litteratur och publikationer

Alsos, G. A. & Carter, S. (2006). Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: resource transfer and performance consequences. *Journal of Rural Studies*, vol. 22, 313–322.

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

Beckett, M. (2005). Rådets förordning (EG) nr 1698/2005 av den 20 september 2005 om stöd för landsbygdsutveckling från Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling (EJFLU). Bryssel.

Benjamin, C. (1994). The Growing Importance of Diversification Activities for French Farm Households. *Journal of Rural Studies*, vol. 10, 331-342.

Bjerke, B. & Hultman, C. M. (2002). *Entrepreneurial Marketing- The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:1 upplaga. Stockholm: Liber.

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. New York: Palgrave Macmillan.

Chavas, J. P. (2008). On the Economics of Agricultural Production. *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, vol. 52, 365–380.

Darnhofer, I., Bellon, S., Dedieu, B. & Milestad, R. (2010). Adaptiveness to enhance the sustainability of farming systems. A review. *Agronomy for Sustainable Development* vol. 30, 545-555.

DeLaval. (2002). *Effektiv mjölkning*. HA Reklamtryck, Tumba
[Tillgänglig: <http://viewer.zmags.com/publication/1eac8e8#/1eac8e8/2>] (2014-05-15).

DeLaval. (u.å.). *Komfort och kontakt: DeLaval fiskbenssystem HB30*. Tumba: DeLaval Sales AB. [Tillgänglig: http://www.delaval.se/ImageVaultFiles/id_5824/cf_5/HB30.pdf] (2014-06-04).

Dobbins, R. & Pettman, B. (1997). Self-development: the nine basic skills for business success. *The Journal of Management Development*, vol. 16, 521-665.

Edenbrandt, A. (2012). *Tillväxt, specialisering och diversifiering: hur har jordbruksföretagen förändrats de senaste 20 åren*. (Rapport, 2012:2). Lund: AgriFood Economics centre.
[Tillgänglig: http://www.agrifood.se/Files/AgriFood_Rapport_20122.pdf] (2014-04-08).

Gelin, A., Krans, K., & Karlsson, C. (2003). *Mjuka nyckeltal: en jämförande studie mellan tänkt och faktisk användning i en icke vinstdrivande organisation*. Företagsekonomiska insitutionen vid Göteborgs handelshögskola.

Grande, J. (2011). New venture creation in the farm sector - Critical resources and capabilities. *Journal of Rural Studies*, vol. 27, 220-233.

Hansson, H., Ferguson, R. & Olofsson, C. (2010). Understanding the diversification and specialization of farm businesses. *Agricultural and food science*, vol. 19, 269-283.

Hansson, H., Fergusson, R., Olofsson, C. & Rantamäki- Lahtinen, L. (2013). Farmers' motives for diversifying their farm business: the influence of family. *Journal of Rural Studies*, vol. 32, 240–250.

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy Text and Cases*. 9. Uppl. Essex: Pearson Education.

Jordbruksverket. (2001). *Jordbruksstatistisk årsbok 2001: med data om livsmedel*. Örebro: SCB-tryck. [Tillgänglig: http://www.jordbruksverket.se/download/18.1b8a384c144437186ea12e32/1395405230820/J%C3%85_2001Helaboken.pdf (2014-05-23)].

Jordbruksverket, (2011). *Jordbruksstatistisk årsbok 2011– med data om livsmedel*. Örebro: SCB-tryck. [Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/download/18.4b2051c513030542a92800014473/1309331662344/Jordbruksstatistisk+%C3%A5rsbok+2011+Hela.pdf>] (2014- 05-23).

JTI (Institutet för jordbruks- och miljöteknik). (u.å.). *Arbetstidsstudier i mjölkproduktionen*. Uppsala: JTI – Institutet för jordbruks- och miljöteknik. [Tillgänglig: http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=12&ved=0CGIQFjAL&url=http%3A%2F%2Fwww.sla-arbetsgivarna.org%2FMediaBinaryLoader.axd%3FMediaArchive_FileID%3Dcd130e9f-094d-419a-9dce-8748fb24ca50%26MediaArchive_ForceDownload%3DTrue&ei=7YJ0U5-OCamAyQOz6YHWCA&usq=AFQjCNGuqDhKdaqBgUVc5Pj7HH-aL_9dzg] (2014-05-15).

Landström, H. & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering – från ide till verklighet*. 5. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lunnan, A., Nybakk, E., & Vennesland, B. (2006). Entrepreneurial attitudes and probability for start-ups: An investigation of Norwegian non-industrial private forest owners. *Forest Policy and Economics*, vol. 8, 683-690.

Martiin, C. (2013). *The world of agricultural economics: an introduction*. Abingdon: Routledge.

Martin, C. (2011). *En lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*. [Tillgänglig: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kVA1duHZ13UJ:https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download.action%3FnodeId%3D459535%26toolAttachmentId%3D108197+&cd=1&hl=sv&ct=clnk&gl=se>] (2014- 05-26).

- Mascarenhas, M. (2001). Farming systems research: Flexible diversification of small family in southeast Michigan. *Agriculture and human values*, vol. 18, 391-401.
- McNally, S. (2001). Farm diversification in England and Wales: what can we learn from the farm business survey? *Journal Rural Studies*, vol. 17, 247-257.
- Meert, H., Van Huylenbroeck, G., Vernimmen, T., Bourgeois, M. & van Hecke, E. (2005) Farm household survival strategies and diversification on marginal farms. *Journal of Rural Studies*, vol 21, 81-97.
- Reijonen, H. & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Department of Business and Economics*, vol. 14, 689-701.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Tauer, L. & Mishra, A. (2006). Dairy farm cost efficiency. *Journal of dairy science*, vol. 89, 4937-4943.
- Vetenskapsrådet, Hermerén, G. (2007). *Hantering av integritetskänsligt forskningsmaterial* [Tillgänglig: https://www.vr.se/download/18.aae1aa51132473084980005790/integritetskansligt_forskningsmateria2l.pdf] (2014-05-26).
- Walker, E. & Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, vol. 22, 577-594.

Internet

- Bemycareercoach. (2013-12-03). *Soft Skills – Ask a Wharton MBA* <https://bemycareercoach.com/soft-skills/list-soft-skills.html> [2014-06-05].
- Investopedia. (2014). Synergi <http://www.investopedia.se/lexikon/s/synergi/> [2014-06-04].
- Kommun direkt. (2014). *Östergötlands län*. <http://www.kommundirekt.com/Oestergoetland/> [2014-04-17].
- Kommun direkt. (2014). *Kalmar län*. <http://www.kommundirekt.com/Kalmar/> [2014-04-17].
- Kristianstadbladet. (2013-08-07). *Allt fler satsar på turismen*. <http://www.kristianstadsbladet.se/kristianstad/article1947588/Allt-fler-satsar-pa-turismen.html> [2014-06-04].
- Lrf mjölk. (2014). *Att använda mjölken till tillväxt*. <http://www.lrf.se/mjolk> (2014-05-31)
- Tillväxtverket. (2012). *Entreprenörskapsbarometern 2012: Kalmar län*. <http://tillvaxtverket.se/download/18.4aa035e113ef6ecd5a3fef3/1370240073926/Kalmar.pdf> [2017-04-17].

Länstyrelsen. (u.å.). *Stöd till diversifiering av jordbruk*.
http://www.lansstyrelsen.se/ostergotland/Sv/lantbruk-ochlandsbygd/lantbruk/stodochersattningar/foretagsstod/Pages/Stod_till_diversifiering_av_jordbruk.aspx?keyword=investeringsst%C3%B6d [2014-06-04].

Psykologiguiden. (2014). *Replikera*.
<http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?Lookup=replikera> [2014-06-05].

Psykologiguiden. (2014). *Kontext*.
<http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?Lookup=kontext> [2014-06-05].

Senagent. (2012). Automatiskt mjölkningssystem.
http://dictionary.sensagent.com/Automatiskt_mj%C3%B6lkningssystem/sv-sv/ [2014-06-04]

Thorstensson, F. (2013). Utveckling av jordbruket viktigt för en levande landsbygd. Jordbruket i siffror [Worldpress]. 17 april.
<https://jordbruketisiffror.wordpress.com/2013/04/17/utveckling-av-jordbruket-viktigt-for-en-levande-landsbygd/>
[2014-06-04].

Tillväxtverket. (2012) *Entreprenörskapsbarometern 2012: Östergötlands län*.
<http://tillvaxtverket.se/download/18.4aa035e113ef6ecd5a3ff00/1370240078102/Östergötland.pdf> [2014-04-17].

Personliga meddelanden

Dahlberg, Adam
Företagare och mjölkproducent, Wirum gård
Direktintervju och email, 2014-04-09
Deltagarvalidering mottagen: 2014-05-08 08.23

Gunnarsson, Tomas
Företagare och mjölkproducent, Sänkdalens gård
Direktintervju och email, 2014-04-14
Deltagarvalidering mottagen: 2014-05-08 08.41

Hansson, Kristoffer
Företagare och mjölkproducent, Gnestad säteri
Direktintervju och email, 2014-04-14
Deltagarvalidering mottagen: 2014-04-17 10.09

Jeppesen, Mette
Journalist och gårdsbutikansvarig, Skurö gård & gårdsbutik
Email, 2014-04-11
Deltagarvalidering mottagen: 2014-04-10 23.36

Junell, Eva
Produktionsrådgivare, Växa Sverige Söderköping
Telefon och email, 2014-04-04

Petersson, Bosse
Företagare och mjölkproducent, Skurö gård & gårdsbutik
Direktintervju och email, 2014-04-09
Deltagarvalidering mottagen: 2014-04-12 00.03

Bilaga 1. Intervjuguide

Omfattar en sida, vilken numreras 7

Inledande frågor

- Datum och plats
- Kön
- Namn (får vi din tillåtelse att nämna ditt namn i uppsatsen)
- Hur länge har du varit aktiv som lantbrukare?
- Hur länge har gården funnits i familjen?
- Vilken position har du i företaget?
- Gårdens storlek?
- Vad finns det för mjölkningssystem idag?
- Hur många kor fanns det på gården från början?
- Vilka olika produktionsgrenar finns det på gården idag?
- Har mjölkproduktionen alltid varit huvudgrenen?

Mål med företaget

- Vilka mål och strategier fanns innan utvecklingen av den nya verksamheten?
- Vad är ert mål med företaget?
- Hur ser mål och strategier ut idag? Har de ändrats i och med utvecklingen?
- Var det någon gång ett alternativ att avveckla mjölkproduktionen?
- Är ni villiga att utveckla fler verksamhetsgrenar inom företaget?
- Hur ser ni på mjölkproduktionens framtid?

Utveckling av en ny verksamhetsgren

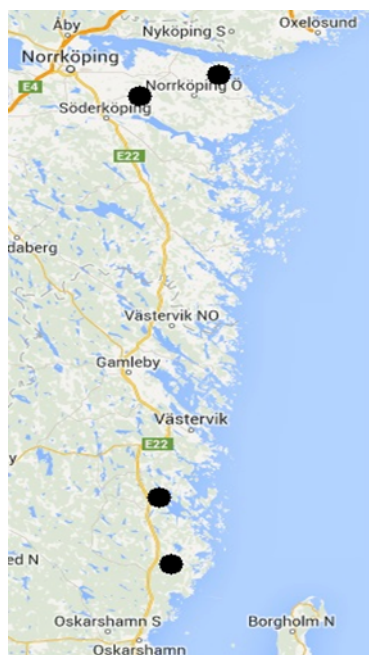
- Varför skedde utvecklingen av ny verksamhetsgren på gården och inte någon annanstans?
- Varför utvecklade ni en ny verksamhetsgren?
- När skedde utvecklingen av den nya verksamheten?
- Hur länge fanns utvecklingen i tankarna innan den blev verklighet?
- Varför just detta val av verksamhet?
- Medförde utvecklingen av en ny verksamhetsgren att ni kunde bedriva fortsatt mjölkproduktion?
- Fanns det något mål med utveckling av den nya verksamhetsgrenen?
- Hade du kunskap inom denna verksamhet innan utvecklingen?
- Var du tvungen att skaffa kunskap för att kunna genomföra utvecklingen av den nya verksamhetsgrenen?
- Finns det några egenskaper som du anser vara viktiga för att kunna utveckla en ny verksamhetsgren? Vilka?
- Finns det något ni ångrar eller skulle ha gjort annorlunda i efterhand?
- Är det något som har förändrats till det sämre/bättre sen utvecklingen?
- Vad är det positiva med utvecklingen av den nya verksamheten?
- Innebar utveckling av den nya verksamheten några möjligheter? Vilka?

- Har ni lärt er något när ni tänker på den genomförda utvecklingen?
- Har ni effektiviserat gårdens resursanvändning? D.v.s. har ni använt resurser som tidigare var outnyttjade eller delvis utnyttjade?
- Känner ni att utveckling av den nya verksamhetsgrenen har skapat potential för tillväxt och utveckling av företaget?
- Hur ser det ut på gården om 5-10 år?
- Vad anser ni vara viktiga vid utveckling av en ny verksamhetsgren?
- Ser ni några svårigheter inför framtiden?
- Hur ser er vardag ut? Före och efter utvecklingen av den nya verksamhetsgrenen.

Bilaga 2. Karta över informanternas geografiska placering

Omfattar en sida, vilken numreras 20

De svarta prickarna visar informanternas placering



Bilaga 3. Informanternas mest betydande faktorer

Omfattar fem sidor, vilka numreras 21-25

En sammanställning av de intervjuade mjölkböndernas mest betydande faktorer

Intervjupersoner	Finns betydande faktorer vid utveckling av ny verksamhetsgren?	Förhållanden som indikerar på betydande faktorer vid utveckling av ny verksamhetsgren
Skurö gård	Ja	Tid, modern mjölkproduktion, nytänkande, entreprenörsanda, anpassa efter befintlig verksamhet, marknadsföring, engagemang, våga satsa, våga ta risker, idéspruta, intresse, personliga mål, strävan, ha is i magen, en viss rutin, envishet, kunskap, fantasi, social förmåga, geografiskt läge, medvetenhet, inse sina begränsningar, tro på iden, intresse för landsbygden, kapital.
Wirums Säteri	Ja	Mål, brinnande intresse, söka kunskap, nyfikenhet, våga anta möjligheter och utmaningar, tror på sina produkter och marknaden, inse begränsningar, våga förändra, extern kunskap, tid, fokus på optimering istället för maximering, engagemang, känsla för marknadsföring, utnyttja resurser, utvecklingsförmåga, tillgång till kapital, följa trender, unikt, läget, intresse för landsbygden, tänka nytt, våga ta risker.
Sätkdalen gård	Ja	Tro på marknaden, eget driv, motivation, marknadsföring, entreprenörskap, idéer, intern och extern kompetens, begränsningar, mervärden, förmedlingsförmåga, mål, bärkraftigt varumärke, våga skuldsätta sig, spontan, gör det du tror på, arbeta mycket, gör ditt bästa, bra finansiering, goda relationer, nätverk, marknadsundersökning, långsiktig tro, släppa kontrollbehov, fokusera på det du är bra på, riskmedvetenhet, driv för landsbygden, geografiskt läge, engagemang, villig att ge upp vissa saker, mångsysslare, innovativ, duktig personal, synergieffekter.
Gnestad Säteri	Ja	Ekonomisk medvetenhet, nyfikenhet, våga realisera möjligheter som dyker upp, våga ta risker, sprida ekonomiska risker, ekonomisk säkerhet och trygghet, intern och extern kunskap, resurser, tid, utveckling, eget kapital, inse sina begränsningar, gör det du tror på (självförtroende), förhandlingsförmåga, intresse för den svenska landsbygden, goda relationer, utnyttja befintliga resurser.