



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

# Lantbruksföretagets utveckling av ny verksamhet

- En studie av fem lantbruksföretag

New ventures in agricultural firm-five cases

*Axel Pettersson*

**Lantbruksföretagets utveckling av ny verksamhet**  
**- En studie av fem lantbruksföretag**

New ventures in agricultural firm-five cases

*Axel Pettersson*

**Handledare:** Christer Olofsson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 30 hp

**Nivå och fördjupning:** Avancerad D

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0539

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet inriktning ekonomi

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2010

Serienamn: Examensarbete

**Nr:** 579

**ISSN** 1401-4084

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

**Nyckelord:** (ekonomi, jordbruk, diversifiering, entreprenörskap, outnyttjade resurser)



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

## Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla som varit hjälpsamma och underlättat för mig i mitt genomförande av detta examensarbete.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till de medverkande fallföretagen, vilka har tagit sig tid att ställa upp på intervjuer och lämnat detaljerad information om sina företag.

Björke väveri AB, Britta och Tommy Andersson samt Ylwa Källgren.

Bänares Gård, Johan Jörneskog.

Skönero Kött Ola Lönnquist.

Trollmarker, familjen Reinhold och Ann-Charlotte Petri.

Torpa Racing, Bengt Samuelsson med familj.

Ett stort tack till min handledare professor Christer Olofsson vid Institutionen för ekonomi för all den hjälp och vägledning jag fått i mitt arbete. Jag vill även tacka Börje Kindesjö, LRF-konsult för hjälp och vägledning för att kunna genomföra detta examensarbete.

Uppsala 2010-02-01

Axel Pettersson

## Abstract

The structural rationalization of rural firms in Sweden has led to many new creative ways of developing companies. The agriculture sector is characterized by the need of capital in form of buildings, labor and inventory. The rationalization process has led to free capacity in rural firms when new technology make buildings and inventory not longer necessary for the production process. To get a better cost coverage this free capacity can be used to start-up new business areas that help the rural firm to growth.

The study aims to identify factors that motives entrepreneurs in rural firms to develop new business areas. The purpose is also to analyze driving forces that lies behind development of rural firms and the forces that support or not support development in rural firms.

The study is built upon five cases that all can be categorized as firms with different size and orientation. All of them have starting new business areas beside their original farm activities.

The method that has been implemented to carry out the study has been of explorative nature including qualitative interviews. The results of this study show that development of new business areas is based on internal interest from the rural entrepreneurs and their access to internal resources as buildings and labour. For development to be possible the business managers have mostly chosen capital from internal sources. Managers see it as a safe way of development and growth because it is not connected with a higher risk for the company.

# Sammanfattning

Lantbruksföretagandet i Sverige har förändrats kraftigt under efterkrigstiden. En rationaliseringsprocess har gjort att många arbetstillfällen försvunnit samtidigt som små brukningsenheter slagits ihop för att bättra effektiviteten i produktionen. Idag ser vi effekten av tidigare rationalisering där t.ex. lantbruksbyggnader och arbetskraft blivit överflödiga för dagens produktionsmetoder. I takt med ytterligare rationalisering ser många lantbrukare möjligheten att utveckla sina företag inom ramen för de resurser som friställts. Viljan att stärka företagets ställning mot konkurrenter och prova nya affärsområden är en drivande kraft för att bättre möta framtiden.

Syftet med denna studie är att identifiera faktorer som påverkar lantbrukets möjligheter och hinder för att utveckla nya verksamheter. Med denna studie avses analys av initiering och tidig utveckling av ny verksamhet i lantbruksföretaget. Intresset avser såväl motiv och drivkrafter som stödjande och hindrande faktorer för utvecklingen.

Studien baseras på fem fallföretag. Gemensamt för dessa företag är att de alla startat nya verksamheter till sina respektive lantbruksföretag. Vissa av dessa företag har över tjugo års erfarenhet av att driva verksamhet vid sidan av jordbruket medan andra bara har drivit verksamheten i några få år. I studien ingår företag av olika storlek och driftsinriktning.

Den metodik som använts för att genomföra studien är av explorativ karaktär med kvalitativa intervjuer med de fem fallföretag som ingår i studien. Studiens resultat visar på att verksamheten utvecklats från främst egna idéer och tillgången på oanvända resurser, såsom byggnader och arbetskraft. I ett kapitalanskaffningsperspektiv har internt kapital använts i största möjliga grad. Banklån och lån från familj och vänner har även använts, dock i minsta möjliga omfattning. En vanlig metod som samtliga företag använt är bootstrapping för att hålla låga kostnader i start och utvecklingsfas.

# Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INLEDNING</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1 EN BAKGRUNDSTECKNING .....   | 1         |
| 1.2 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR.....   | 2         |
| <b>2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....                                 | <b>3</b>  |
| 2.1 FÖRETAGETS LIVSCYKEL.....  | 3         |
| 2.1.1 Startfasen.....  | 4         |
| 2.1.2 Utvecklingsfasen.....  | 4         |
| 2.1.5 Mognadsfasen.....  | 5         |
| 2.2 ENTREPRENÖRIELL FÖRETAGSAMHET .....                                  | 6         |
| 2.3 ENTREPRENÖRIELLA ROLLER .....  | 6         |
| 2.4 MOTIVATION TILL FÖRETAGANDE .....                                    | 7         |
| 2.4.1 Push- och pullfaktorer.....  | 8         |
| 2.5 LANTBRUKSENTREPRENÖREN .....   | 8         |
| 2.5.1 Lantbruksföretagens diversifiering efter gårdsförutsättningar..... | 8         |
| 2.6 KVINNANS ROLL I LANTBRUKSFÖRETAGET .....                             | 9         |
| 2.7 FINANSIERINGSMETODER FÖR NYA VERKSAMHETER .....                      | 10        |
| 2.7.1 Pecking order-modellen .....                                       | 10        |
| 2.7.2 Bootstrapping .....  | 10        |
| 2.8 TEORETISK SAMMANFATTNING .....                                       | 11        |
| <b>3 METOD</b> .....   | <b>12</b> |
| 3.1 STUDIENS UPPLÄGGNING I STORT .....                                   | 12        |
| 3.2 KVALITATIV FORSKNINGSMETODIK.....                                    | 12        |
| 3.3 VAL AV FALLFÖRETAG .....   | 12        |
| 3.4 INTERVJUSTUDIEN.....   | 13        |
| 3.5 ANALYS AV INTERVJUERNA .....   | 13        |
| <b>4 FEM FALLFÖRETAG</b> .....   | <b>15</b> |
| 4.1 BJÖRKE VÄVSTUGA .....  | 15        |
| 4.1.1 Historisk bakgrund.....  | 15        |
| 4.1.2 Uppstart och vidareutveckling.....                                 | 16        |
| 4.1.3 Företagets produkter och marknad .....                             | 17        |
| 4.1.4 Företagets resursbas och organisation .....                        | 18        |
| 4.1.5 Framtidsutsikter och mål.....                                      | 18        |
| 4.1.6 Inomfallsanalys.....   | 18        |
| 4.2 TORPA RACING .....   | 20        |
| 4.2.1 Historisk bakgrund.....  | 20        |
| 4.2.2 Uppstart och vidareutveckling.....                                 | 20        |
| 4.2.3 Företagets produkter och marknad .....                             | 22        |
| 4.2.4 Företagets resursbas och organisation .....                        | 22        |
| 4.2.5 Framtidsutsikter och mål.....                                      | 23        |
| 4.2.6 Inomfallsanalys.....   | 23        |
| 4.3 SKÖNERO KÖTT .....   | 24        |
| 4.3.1 Historisk bakgrund.....  | 24        |
| 4.3.2 Uppstart och vidareutveckling.....                                 | 25        |
| 4.3.3 Företagets produkt och marknad .....                               | 26        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.4 Företagets resursbas och organisation .....             | 26        |
| 4.3.5 Framtidsutsikter och mål.....                           | 27        |
| 4.3.6 Inomfallsanalys.....                                    | 27        |
| <b>4.4 BÄNARPS GÅRD .....</b>                                 | <b>28</b> |
| 4.4.1 Historisk bakgrund .....                                | 28        |
| 4.4.2 Uppstart och vidareutveckling.....                      | 29        |
| 4.4.3 Företagets produkt och marknad .....                    | 30        |
| 4.4.4 Företagets resursbas och organisation .....             | 30        |
| 4.4.5 Framtidsutsikter och mål.....                           | 31        |
| 4.4.6 Inomfallsanalys.....                                    | 31        |
| <b>4.5 SPRENSBODA GÅRD/TROLLMARKER .....</b>                  | <b>32</b> |
| 4.5.1 Historisk bakgrund .....                                | 32        |
| 4.5.2 Uppstart och vidareutveckling.....                      | 33        |
| 4.5.3 Företagets produkt och marknader .....                  | 34        |
| 4.5.4 Företagets resursbas och organisation .....             | 34        |
| 4.5.5 Framtidsutsikter och mål.....                           | 34        |
| 4.5.6 Inomfallsanalys.....                                    | 35        |
| <b>5 ANALYS .....</b>   | <b>37</b> |
| 5.1 MOTIVATIONSDRIVANDE FAKTORER .....                        | 37        |
| 5.2 STADIUM I FÖRETAGSUTVECKLINGEN .....                      | 38        |
| 5.3 ENTREPRENÖRIELL ROLL OCH LANTBRUKET .....                 | 39        |
| 5.4 FINANSIELLT UPPBYGGNADSBETEENDE.....                      | 40        |
| 5.4.1 Pecking-orderteori.....                                 | 40        |
| 5.2.3 Finansiell bootstrapping.....                           | 41        |
| <b>6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....</b>                       | <b>42</b> |
| 6.1 Sammanfattande slutsatser.....                            | 43        |
| <b>EPILOG .....</b>   | <b>44</b> |
| <b>7 REFERENSER.....</b>                                      | <b>45</b> |
| <b>BILAGA 1 .....</b>   | <b>47</b> |
| SAMMANSTÄLLNING ÖVER FALLGÅRDARNAS AREAL(HA) OCH ÄGANDE ..... | 47        |
| <b>BILAGA 2 .....</b>   | <b>48</b> |
| FRÅGOR TILL LANTBRUKSENTREPRENÖRER .....                      | 48        |

# 1 Inledning

## 1.1 En bakgrundsteckning

I landsbygdsprogrammet läggs stor vikt vid landsbygdens utvecklig och ekonomiska bärkraft. Detta yttrar sig i svenska jordbrukssektorn genom en omstruktureringsprocess. Jordbruket förvandlas från att verka på en skyddad och reglerad marknad till att anpassas inför uppgiften att driva verksamheten på marknadsmässiga grunder. En rationaliseringsprocess startas där lantbruksföretagens vilja till att effektivisera och expandera blir en drivande kraft för att nå den nya rollen. Ett växande företag behöver en annan struktur av såväl kapital som organisation. Oavsett om de berör resursformer som arbetskraft eller kapital, är förändringar nödvändiga inför den nya situationen. Detta är en problematik som blir påtaglig i ett lantbruksföretag där resurser som t.ex. jordbruksmark är en begränsad resurs (Larsson et al. 2008).

Bakom ett starkt växande lantbruksföretag finns en entreprenör, vars vilja och drivkrafter är att förbättra företagets situation givet förutsättningarna (Wiklund et al. 1998). För många av dessa lantbruksentreprenörer finns en problematik i att de mål som är uppsatta. Ekonomiskt bärkraftiga lantbruksföretag kan inte alltid uppnås genom förändringar inom primärproduktionen. Vägen till lönsamhet och vidareutveckling kräver ibland andra strategier och ställningstaganden än de som går att finna inom traditionellt lantbruksföretagande. Det blir därför viktigt för lantbruksentreprenören att hitta nya vägar. Ett exempel på dessa vägar kan ses genom start av verksamheter helt främmande för vad som normalt förknippats med traditionellt lantbruksföretagande (Larsson et al. 2008).

Nya verksamhetsgrenarna inom lantbruksföretagen är önskade av EU:s landsbygdsprogram. Inom detta program läggs stor vikt vid EU-ländernas agrara områden i ett syfte att främja utveckling och överlevnadsstyrka hos landsbygdsbaserade företag. Alla typer av sådana företag bidrar till samhällsnyttan genom att bland annat erbjuda arbetstillfällen. Detta kan det på sikt ge möjlighet till utveckling och ekonomisk styrka (Davidsson et al. 1994). Ofta är de nya verksamheterna direkta knutna till de redan existerande lantbruksföretagen. Ett naturligt steg då en integrering av ytterligare ett led av förädlingskedjan införlivar vinsterna från denna förädlingsnivå. Även andra verksamheter än de traditionellt jordbruksanknutna verksamheterna kan ses som möjliga utvecklingsvägar. Genom detta får företaget flera inkomstbringande verksamheter som kan komplettera hela företaget. Den osäkerhet som finns i att endast vara verksam inom ett litet verksamhetsområde minimeras också med denna typ av företagsutveckling (McElwee et al. 2006).

Genom landsbygdsprogrammets målsättning att skapa en stark och uthållig landsbygd motiveras företagare inom dessa områden till en anpassning. Detta skapar en diversifieringsprocess, där den befintliga verksamheten anpassas till de nya förutsättningarna. I denna studie försöker jag beskriva några av de faktorer som fått avgörande betydelse för starten av nya verksamheter samt hur dessa entreprenörer valt att vidareutveckling sina företag. Undersökningen görs inom ramen för examensarbete, nivå D agronomprogrammet SLU Uppsala hösten 2009. Undersökning baseras på fallstudier av valda företag som har utvecklat en ny verksamhet.



## 1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med denna explorativa studie är att identifiera faktorer som påverkar lantbruksföretagets möjligheter och hinder för att utveckla nya verksamheter. Med denna studie avses analys av initiering och tidig utveckling av ny verksamhet i lantbruksföretaget. Intresset avser såväl motiv och drivkrafter som stödjande och hindrande faktorer för utvecklingen.

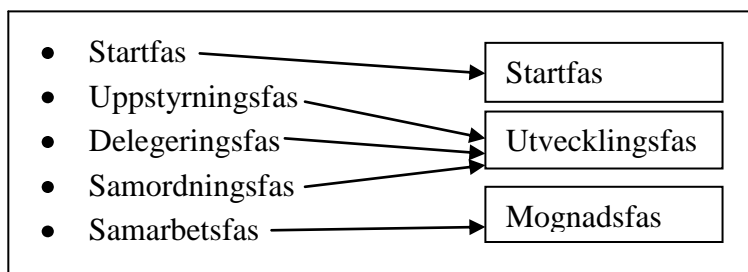
Av tidsmässiga och ekonomiska skäl begränsas studien till att omfatta fem fallföretag inom ett geografiskt område om ca 30 mils radie från Linköping. Detta innefattar i stort Östergötlands län.

## 2 Teoretiska utgångspunkter

Det finns flera teoretiska utgångspunkter som är viktiga för studien av entreprenörskapets inverkan på start och utvecklingen av företag. Drivkrafterna hos entreprenörer beror på såväl motiverande faktorer som ställningstaganden till riskbenägenhet och företagets finansieringsmöjligheter. Nedan följer en beskrivning över de teorier som jag anser vara viktiga för studiens problematik och syfte. För entreprenörers möjlighet till kapital och resurstillgång väljs de teorier som behandlar problematiken kring valet mellan interna respektive externa kapitalkällor samt teorier om kostnadsminimerande faktorer såsom bootstrapping.

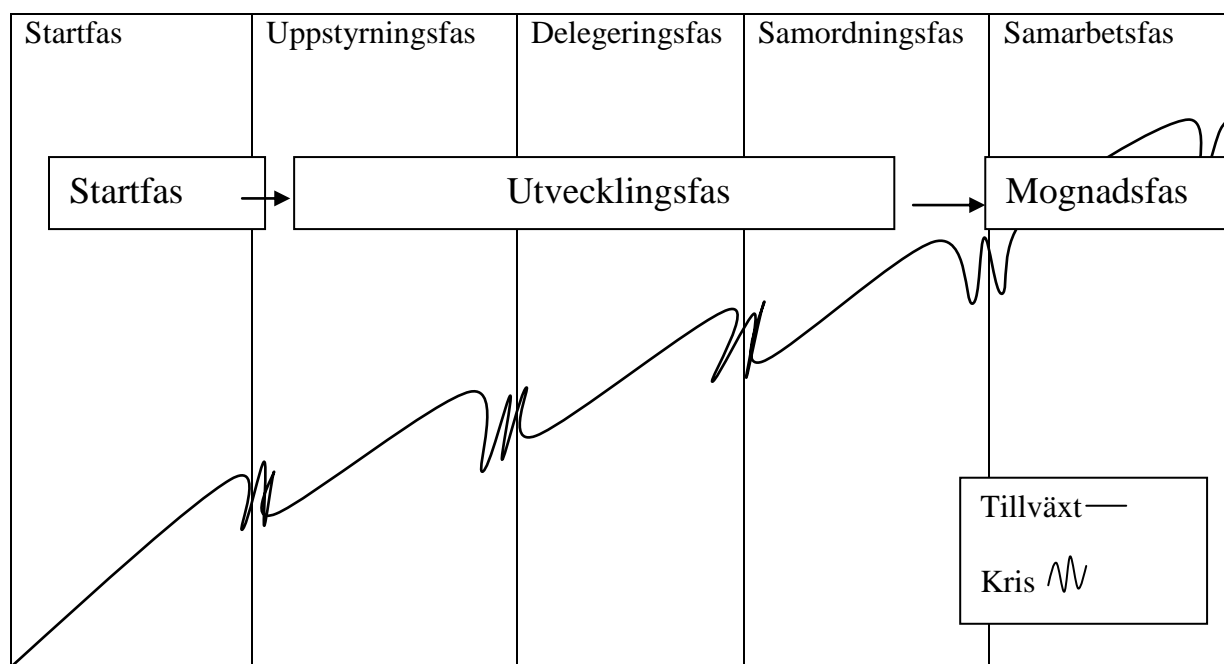
### 2.1 Företagets livscykel

Företagets utveckling över tiden kan illustreras med livscykelmodeller. Med detta menas att företaget genomgår olika faser över tiden. De flesta livscykelmodeller förutsätter att företaget vill växa (Klofsten et al. 1998). I detta resonemang måste det göras gällande att alla företag inte går igenom alla faser på ett likartat sätt i den så kallade livscykeln. Det finns också flera olika livscykelmodeller för att åskådliggöra företagets utveckling (ibid.). För att skaffa teoretiska utgångspunkter relevanta för detta arbete har jag valt en modell anpassad efter Greiners modell. Utifrån denna modell beskrivs fem generella livscykelfaser (Greiner et al. 1972). Dessa har jag anpassat till en modell bestående av tre steg, enligt figur nedan.



*Figur 1. Företagets livscykel i fem faser efter Greiner.*

Hur företagets livscykel ser ut beror av flera faktorer såsom marknaden, branschen och ledningen. Genom livscykelmodellen kan olika typer av utvecklingsförlopp beskrivas för olika faser i livscykeln. I de respektive faserna ställs företaget inför specifika problem och utmaningar. Detta kan uppfattas som en kris där gamla handlingsmönster inte längre klarar av att hantera nya problem. Kriser som uppstår genom en direkt följd av företagets tillväxt (Greiner et al. 1972). När företaget klarat av utmaningarna i den innevarande fasen så kan det gå vidare till nästa fas i livscykeln (se figur 2 nedan).



Figur 2. Egen redigering efter Greiner 1972.

### 2.1.1 Startfasen

I startfasen grundas företaget. Entreprenören utvecklar sin tankar och införskaffar de resurser som krävs för att starta verksamheten. Ofta bygger startfasen på grundarens entreprenörsanda, entreprenören ser en möjlighet och väljer att utnyttja den. I stort sett går denna fas ut på att skaffa de mest grundläggande resurser för att få igång verksamheten. Tyngdpunkten läggs på att utveckla produkten och att nå marknaden. Mot slutet av denna fas blir de mest centrala frågeställningen för verksamheten hur väl den lyckats med att nå kunder och marknader och hur väl produktionen fungerar (Churchill and Lewis et al. 1983).

I och med att verksamheten utvecklats blir företaget allt mer komplext. Det är inte längre självklart att verksamheten bör ske i liten skala, ej heller att ägaren kan kontrollera företagets handlingar fullt ut. För att verksamheten skall kunna tas vidare till nästa nivå i utvecklingskedjan krävs förändring i såväl organisation som produktionsätt. Detta görs tydligt genom att företaget hamnar i ett slags kristillstånd (se figur 2 ovan). Kravet på förändring blir tydligt då något nytt måste göras för att företaget skall komma vidare (Greiner et al. 1972).

### 2.1.2 Utvecklingsfasen

Utvecklingsfasen hör ihop med företagets första verksamhetsår. Förutsättningen är att verksamheten inledningsvis lyckas och därmed förstärks viljan att fortsätta ytterligare. Chansen är att man lyckas ännu bättre, men risken finns givetvis för misslyckande (Churchill and Lewis et al. 1983).

I utvecklingsfasen växer företaget. Genom tillväxt förstärker företaget sitt existensberättigande gentemot sig själva men också mot marknaden. Ett problem som då lätt kan uppstå är att företaget växer för fort och därmed blir svårt att kontrollera. Förmågan att ha kontroll över tillväxttakten är en central faktor för företaget om det skall överleva på lång sikt. Det blir en fråga om avvägningen mot tillgängliga resurser samt anpassning av

organisationsstrukturen för att hålla företaget intakt och rusta inför kommande kriser. Om ledningen inte lyckas med detta kan det få följderna att tillväxten inverka negativt på företaget (ibid.). Det nya företaget har inget tidigare ryckte att falla tillbaka på i händelse av kris. Därför blir det extra viktigt att produkterna blir kända på marknaden så en trovärdighet och ett gott rykte skapas. Även det ökade konkurrenstrycket bör beaktas, ju längre tid företaget verkar på en marknad ju större är chansen att konkurrenter etablerar sig (ibid.).

I den senare delen av utvecklingen klarar inte entreprenören av att styra hela företaget ensam. Ledaren måste ändra ledarstil för att företaget kunna fortsätta växa. Att släppa kontroll över verksamheten och delegera uppgifter innebär ofta en mental tröskel som måste övervinnas (ibid.). Därför är det en nödvändighet att delegera uppgifter till andra inom företaget. De pengar företaget tjänar går åt till att utveckla företaget eller som lön till ägaren/ägarna. Detta sker i de fall då inte prispresen är allt för stor på grund av ett stort konkurrenstryck. I detta fall försöker företaget att skydda sig från priskriget genom differentiering av produkterna. Ur ett produktutvecklingsperspektiv läggs stor vikt på att utveckla fler produkter och penetrera nya marknader (ibid.).

Företaget ökar efterhand sin efterfrågan på kapital för att kunna växa. Ofta väljs internt genererade medel som en strategi då företaget känsligt för externa störningar. Externa störningar kan påverka kassaflödet i företaget och därmed förmågan att betala räntekostnader. Rädslan för tillväxt kan i vissa fall vara farlig. Brist på tillväxt kan orsaka problem för företaget genom att konkurrenter tillåts växa sig starka (ibid.).

Nästa steg i utvecklingen blir att frigöra ledning från den dagliga verksamheten. Istället kommer de att anta rollen som planerare och övervakare i företaget. Produkterna är väl etablerade på marknaden och för att komma vidare behöver företaget kapital från externa finansiärer för sin fortsatta tillväxt. Företaget kundorienterar sig för att bättre kunna anpassa företaget till efterfrågan (ibid.). I slutet av företagets utvecklingsfas görs en avvägning av hur stor del av internt genererat kapital som kan användas i företagets tillväxt. I det här stadiet är det vanligt att företaget grundar nya verksamhetsgrenar i nära anslutning till den ursprungliga verksamheten. I takt med en att företaget blir mer synligt för sin omvärld ökar även intresset för externa finansiärer (ibid.).

### *2.1.5 Mognadsfasen*

I detta stadium växer fortfarande företaget men många företag uppvisar likheter med stora företag (Churchill and Lewis et al. 1983).

I denna fas strävar företaget att aktivt hålla kvar entreprenörskapsandan. En stor risk i detta skeende är att många företag håller fast vid gamla och beprövade metoder. Detta handlande får följderna att man undgår möjligheten att förnya verksamheten, i takt med vad omgivningen kräver. En möjlighet till att lösa detta problem kan vara att införa intraprenörskap, dvs. att de anställda verkar likt en entreprenör, även om de inte själva äger företaget (ibid.).

## 2.2 Entreprenöriell företagsamhet

Entreprenöriell verksamhet verkar uppstå lättare i de situationer och inom de branschområden där det finns en chans till att nå ett positivt slutresultat. För att denna verksamhet skall kunna uppstå krävs, för den specifika situationen unika människor som kan se möjligheten till att nå ett bättre resultat (Gartner et al. 1990). Frågan som då känns naturlig att ställa är varför vissa människor ser möjligheter i situationer som andra inte uppfattar? En förklarande faktor till detta beteende är de tidigare erfarenheter som personer har lagrat i minnet. Dessa minnen bidrar till att skapa ett tankemönster som ger en förmåga att se och värdera möjligheter och risker i förhållande till tidigare erfarenheter (Baron et al. 2004). Bedömningar sker på en subjektiv värderingsgrund och blir därigenom unika för individen. Erfarenhetsmässiga beslut kan även påverkas av den mentala inställningen till riskbenägenhet. I en situation där en ny verksamhet skall bedömas finns risken att entreprenörer väljer att avstå från att satsa på projektet om vinsten i förhållande till eventuella förluster är låg. En eventuell liten monetär vinst för den nya verksamheten kan därmed verka motiverande för att starta projektet. Är däremot projektet förenat med en lika stor monetär förlust väljer entreprenören att avstå från projektet. Detta är ett exempel på hur riskbenägenheten inverkar på beslutsfattandet i praktiken. Givet att ett likvärdigt monetärt belopp kan ses som både en vinstmöjlighet eller en tänkbar förlust görs olika val (ibid.).

Alla entreprenörer måste veta hur verksamheten fungerar för att den ska kunna utvecklas. För att detta skall vara möjligt krävs att entreprenören har tillgång till information om såväl interna som externa faktorer rörande företaget. Informationens värde blir sedan en värderingsfråga för entreprenören för att han eller hon skall kunna anpassa företaget efter detta. I denna process är framförallt kunskap hos entreprenören viktig för att kunna tolka informationen till användbar fakta för företaget (Shane et al. 2000). Ofta väljer entreprenörer att utveckla sina företag inom de områden som de på ett eller annat sätt redan behärskar kunskapsmässigt. Ett exempel på detta kan vara nyutvecklade produkter införs på den redan penetrerade marknaden där det redan finns kunskap om de specifika marknadskrafterna sedan tidigare (ibid.).

## 2.3 Entreprenöriella roller

Ett lantbruksföretag ses ofta som en homogen verksamhet styrd av många regler och med en liten möjlighet till vidareutveckling. Detta verkar som en barriär för att exploatera verksamheten. Istället väljer då många lantbruksentreprenörer att ha en verksamhet helt på sidan av företaget (McElwee et al. 2006). Lantbruksföretag är ofta förknippade med såväl höga emotionella värden som ekonomiska. Detta inverkar på entreprenörens roll i företaget och de målsättningar och strategier som utvecklas och används inom dessa företag. I huvudsak kan lantbruksentreprenörer delas in i tre entreprenöriella roller (Alsos et al. 2003).

Den första rollen antas entreprenören vara pluriactive. I denna situation verkar entreprenören utanför företaget i syfte att klara av den ekonomiska situationen. I detta fall är de emotionella banden till gården starka och målsättningen med företaget är att driva det vidare som en del av en livsstil. Ur ett utvecklingsperspektiv är denna typ av entreprenör mindre benägen till att göra förändringar av verksamheten i syfte att skapa tillväxt av företaget. I de fall dessa företag utvecklas är de huvudsakliga incitamenten beroende av externa påtryckningar eller ett ökat inkomstbehov för ägaren och dennes familj (Alsos et al. 2003).

Den andra rollen bygger på entreprenörens förmåga att organisera företagets resurser. Entreprenören ses vara medveten om företagets begränsningar och möjligheter och kan därigenom göra förändringar i relation till detta. Ur ett emotionellt perspektiv ser entreprenören sig själv som en viktig del av företaget och är ovillig att släppa in andra i företaget. Detta blir ett starkt incitament till att främst internt genererade medel används för att starta nya verksamheter. Dessa entreprenörer driver likt den tidigare beskrivna typen verksamheten i syfte att nå en emotionell tillfredsställelse. Detta får dock inte ta överhand över rationellt handlade vad de gäller företagets bästa (Alsos et al. 2003).

Portfolioentreprenören är den tredje kategorin som entreprenörer inom lantbruk kan delas in i. Till skillnad från de övriga rollerna är denna den mest ”affärsmässiga”. Entreprenören är innovativ och finner ständigt nya affärsmöjligheter. Målsättningen med denna drivkraft är snarare ekonomisk än emotionell, och nya verksamheter startas i syfte att skapa tillväxt. Det ursprungliga lantbruksföretaget denna entreprenörstyp driver är ofta större, sett till omsättning och areal än de företag som drivs av de övriga två entreprenörstyperna (Alsos et al. 2003). Dessa större företag har i sin grund ett bättre utgångsläge då de skall införskaffa externa resurser. Ett större kontaktnät ger möjlighet skaffa behövlig information och kapital för att kunna starta. Även de interna resurserna, vilka kan förmodas vara större kan avsättas till utvecklingen av nya verksamheter utan att den befintliga verksamheten påverkas negativt (Alsos et al. 2004).

## 2.4 Motivation till företagande

Det finns flera strategier för att utveckla företag. Entreprenörens egen förmåga i kombination med geografiska faktorer såsom infrastruktur och närhet till marknader påverkar förmågan att utveckla företaget (Lunnan et al. 2006). Det intresse som jordbruket möter från politiskt håll har varit starkt. Viljan att få jordbruksområden ekonomiskt bärkraftiga har varit ett av de viktigaste incitamenten inom jordbrukspolitik. Olika former av stöd och regleringar, vilka syftar till att motivera entreprenörer är några av de verktyg som används. Genom detta handlande försöker politiska makter styra utvecklingen av landsbygden i syfte att göra den samhällsekonomiskt bärkraftigt (Larsson et al. 2008).

Externa påtryckningar kan vara den avgörande faktorn till att entreprenörer väljer att starta. Beroende av dessa externa faktorer kan få en motsatt effekt längre fram i utvecklingsprocessen. En framgångsrik entreprenör beskrivs vara driven av faktorer knutna till kunders välbefinnande, vilket främst kan ses internt motiverat av ett för entreprenören egenintresse. Detta välbefinnande ges genom att de produkter som entreprenören producerar tas emot och utvecklar sig på marknaden. Faktorer som påverkar ett lyckat entreprenörskap tycks främst vara kopplat till faktorer av emotionell karaktär framför rent monetära intressen (McElwee et al. 2006). Entreprenörer som främst fokuserar på ekonomiska mål blir motiverade av de incitament som ges av politiska system. Därigenom byggs verksamheten på bas av de stödformer som ges, istället för att endast ha en stödjande inverkan på nyföretagandet. På detta sätt kan sägas att entreprenörer som triggas av att starta en verksamhet av faktorer som är externt betingade ofta blir mindre framgångsrika än de som får sin motivation internt från företaget (McElwee et al. 2006).

### 2.4.1 Push- och pullfaktorer

Den bakomliggande orsaken till utveckling är viktig att förstå då lantbruksföretaget startar ny verksamhet. Ferguson och Olofsson (2009) gör en uppdelning efter push- och pullfaktorer. Förändring av företaget sker av missnöje med den nuvarande verksamheten och därmed görs en förändring (pushfaktor). Till skillnad från detta kan entreprenören se en möjlighet och utveckla företaget utifrån den (pullfaktor). Utvecklingen av ny verksamhet är en medveten handling. Oavsett om förändringen är betingad av entreprenörens förmåga att se och utveckla möjligheter eller om förändringen är ett resultat av ett missnöje med den nuvarande situationen (Ferguson och Olofsson et al. 2009).

## 2.5 Lantbruksentreprenören

Lantbrukets utveckling har under efterkrigstiden utvecklats starkt teknologiskt. Förändringen har gått mot att teknologiska framsteg inom primärproduktionen, vilket drastiskt medfört en minskning av antalet arbetstillfällen inom lantbruket. Till denna utveckling skall också kopplas jordbrukspolitikerna som under samma tidsperiod verkat reglerande på lantbrukssektorn som helhet. Detta är faktorer som påverkat lantbruksentreprenörens inställning till marknaden och givit en skev bild av de verkliga marknadsförutsättningarna som råder. Anders Lunnan m.fl. menar att detta är faktorer som förändrat lantbruksentreprenörers inställning till risktagande och även negativt inverkat på att se marknadsmöjligheter i omvärlden. Idag har den politiska policyn förändrats samtidigt har lönsamheten inom de befintliga lantbruksföretagen sjunkit. I en omställningsprocess för lantbruksföretagen görs förändringar vars mål är att anpassa företagen till den nya ekonomiska situationen och rusta dessa företag så de i framtiden blir ekonomiskt bärkraftiga (Lunnan et al. 2006).

Jord- och skogsbrukets varor är relativt oelastiska på marknaden. Oavsett ekonomisk tillväxt har därför lantbruksföretagarna svårt att följa med i konjunktursvängningarna. Den teknologiska utvecklingen verkar för att öka produktiviteten i lantbruksföretaget, vilken då kan kompensera för den sjunkande lönsamheten då råvaran säljs. Baksidan av denna utveckling drabbar de företag som inte klarar av att ersätta arbetskraft med kapital, vilket krävs för att skaffa ny teknologi. I de fall detta förekommer ökar olönsamheten genom att konkurrensförutsättningar försämrats ytterligare. I ett försök till utvecklingsväg föreslås en diversifiering av företagen för att därigenom nå bättre lönsamhet. I en studie mellan jordbrukets varor och erbjudna tjänster, exempelvis turism visar sig att erbjudna tjänster ha högre inkomstelasticitet än jordbrukets varor. En utveckling mot turismverksamhet i lantbruksföretaget kan då ge positiva effekter över tiden i hela lantbruksföretaget då företagen genom denna verksamhet blir mer marknadsanpassade och lättare kan ta del av marknadens ekonomiska tillväxt. Utveckling av sådan verksamhet möjliggör ett bättre resursutnyttjande där företagets tillgångar kan användas för att ge bättre täckning för totala inom företaget (ibid.).

### 2.5.1 Lantbruksföretagens diversifiering efter gårdsförutsättningar

I en studie gjord år 2006 i norska Telemark av 223 stycken lantbruksföretagare studerades inställningen till branschen och viljan att starta kompletterande verksamhet. I undersökningen studerades även inställningen alternativ försörjning utanför lantbruksföretaget. Av de undersökta lantbruksföretagarna är 54 % av dessa i åldern mellan 40 till 60 år. Resultatet från denna studie visar att de främsta verksamhetsgrenarna som startas är inom tjänstebranscher

såsom turism och miljötjänster. Gårdarnas arealstorlek varierar i studien. Den största grupp som startat kompletterande verksamhet inom lantbruksföretaget har utgått ifrån gårdar i storleksordningen 50-100 hektar. I de fall gårdarna har varit mindre än 50 hektar har inga nya verksamheter startats. Likaså de gårdar som ligger över 100 hektar har inte heller de utvecklat nya verksamheter från lantbruket. Ett medeltal för gårdarnas areal i det undersökta området är 50 hektar (Lunnan et al. 2006).

I undersökningen har de främsta motiven till nya kompletterande verksamheter varit den ekonomiska situationen. Övriga faktorer är gårdsbundna och är exempelvis viljan att använda existerande byggnader eller att erbjuda en egen anställning på gården. Som motverkande effekter i själva startögonblicket nämns grannar som motsatt sig förändring. Dock efter att verksamheten startats har detta inte blivit något fortsatt problem (ibid.).

## 2.6 Kvinnans roll i lantbruksföretaget

Kvinnornas identitet inom lantbruksföretaget har och är under förändring. Forskning visar på att männens ställning fortfarande är stark och maskuliniteten fortfarande dominerar inom svenskt lantbruk. Det är snarare än uppmjukning av dessa manliga handlingsmönster som gör att kvinnans roll på gården utvecklas (LRFs Jämställdhetsakademi 2008.).

Lantbruksföretagens fördelning i ägande var mellan männen och kvinnor 61 % män och 39 % kvinnor år 2007. I en sammanställning gjord av jordbruksverket under samma år motsvarade kvinnas lön i familjeföretaget ca 84 % av männens. Av lantbruksföretagens kvinnor som arbetar utanför företaget går ofta inkomsten till att försörja familjen. Inkomsterna från familjeföretaget återinvesteras ofta i verksamheten. Till detta skall då läggas att kvinnorna gör en betydande insats i jordbruksföretaget utan att ta ut lön (ibid.).

Jordbruket är en livsstil snarare än ett företag. Lantbruksföretagen är företrädevis familjeföretag med starka band till såväl könsroller och familj som arbete och ägande (I. Flygare et al. 1999.). Under efterkrigstiden har jordbruket gått igenom en stor förändring vad gäller mekanisering och rationalisering av driften. Kvinnans roll inom jordbruket har förändrats från att vara en viktig arbetskraft inom produktionen till att få en stödjande funktion mot männens arbete. Det tidigare förrådshushållet har avskaffats och hushållsarbetet mekaniserades. Kvinnans roll kom därmed med automatik fokuseras på andra sysslor, ofta utanför gården. Kvinnan får spela rollen som medhjälpare till männen och deras arbete, till skillnad från tidigare där de hade en självklar roll i produktionen (Flygare och Isacsson et al. 2003.).

Trots mekanisering och större gårdar har lantbrukets organisation stannat kvar inom ramen för familj jordbruket. Kopplingen mellan kön och arbete är fortfarande starka inom dagens jordbruk (E. Grauers et al. 2003.). Trots denna till synes starka indelningen sker en utveckling av kvinnligt företagande inom lantbruksföretagen. Kvinnors vilja att bevara lokalmiljön och även samarbeta inom egna kvinnonätverk är en förklaring till varför kvinnor startar företag (S. Weber et al. 2007).



## 2.7 Finansieringsmetoder för nya verksamheter

### *2.7.1 Pecking order-modellen*

Som nämnts i tidigare kapitel har mindre företagare ett stort kontrollbehov över sin verksamhet jämfört med större företag. Småföretagare som eftersträvar kontroll kommer därför att ha en preferensordning för hur de skall finansiera verksamheten. I pecking order-modellen kommer därför företagare att rangordna de alternativ som ger minsta möjliga risk. Den kapitalform så då blir att föredra är de som redan kontrolleras och genereras internt. Detta kan kopplas till fenomenet informationsasymmetri. Företagaren kan antas ha större kontroll över företagets interna medel och förehavanden än de faktorer som påverkas av omvärlden. Oförmågan att se företagets ställning och styrka får följden att externa finansiärer underskattar tillgångarna i företaget (Berggren et al. 2003).

Pecking order-modellen är inte ett schema till hur företaget alltid skall finansieras. Oftast kan modellens nytta ses som tidsbegränsad, sett utifrån företagets utvecklingsfas. Det finns skäl att anta att större företag blir mer benägna att välja andra finansieringsformer än de interna. Detta i takt med att företaget växer och därigenom får ett större finansieringsbehov. Omvärldens kunskaper om företaget ökar i takt med dess ålder. En ökad kombination av ökad förståelse för marknaden och erfarenhet medför att informationsasymmetrin minskar successivt med tiden (Berggren et al. 2003).

### *2.7.2 Bootstrapping*

Uppfinningsrika entreprenörer kan på flera olika sätt införskaffa resurser så att verksamheten kan startas och utvecklas oberoende externa medel. Resurser kan tas från det redan verksamma företaget där den nya verksamheten kan bekostas genom samdrift med redan befintliga system s.k. finansiell bootstrapping (Winborg et al. 2003).

Fördelarna med finansiell bootstrapping är bland annat att företag kan vara verksamma och nå sina slutmål utan att speciella resurser krävs. Genom att på detta sätt lösa finansieringen kan entreprenören koncentrera sig på andra områden, till exempel att utveckla verksamheten ytterligare. Även denna metod har sina brister för företagen. Genom att gemensamt använda resurser skapas en osäkerhet för både kärnverksamheten och den som startats. Brister i samordning och resurstillgång kan få följden att hela företagets verksamhet hotas (Winborg et al. 2003).

Inom bootstrapping finns det flera olika metoder som är indelade i olika klasser beroende på olika företags- och branschformer, samt vilken utvecklingsfas företaget befinner sig i. Dessa olika metoder bygger på att lösa resursbehovet genom att söka bidrag eller bygga relationer mellan samarbetspartners. Ur ett svenskt perspektiv är främst användandet av begagnade maskiner den metod som används oftast. Sedan kommer andra metoder som användandet av vänner och tidigare kontaktnät (Winborg et al. 2003).

## 2.8 Teoretisk sammanfattning

Ett företag kan liksom en organisk organism ses genomgå olika skeenden genom sin levnad. På samma sätt som ett djur föds, växer och dör ses företag mer eller mindre genomgå olika steg under sin verksamhets tid (Klofsten et al. 1998). Födelsen av företaget beror av de entreprenörer som ligger bakom verksamheten. De är dessa entreprenörer som ser möjligheten som också blir de som startar företaget (Gartner et al. 1990).

Även entreprenörer kan delas in i olika roller. Dessa roller är uppbyggda efter de preferenser entreprenörer har för att starta verksamhet. Vissa entreprenörer inom lantbruksföretagande drivs av viljan att kunna stanna kvar på gården. Deras roll som entreprenör är då av en emotionell karaktär där nya verksamheter startas utifrån betingelsen att kunna driva den tillsammans med befintliga verksamheten. Den andra rollen som beskrivs är rollen som den ”hushållande” entreprenören som genom en lågkostnadsstrategi lyckas driva företaget vidare. Den sista av dessa roller är den flerverksamme entreprenören som startar flera nya verksamheter runt sitt lantbruksföretag. Drivkrafterna är här snarare ekonomiska än emotionella (Alsos et al. 2003).

Oavsett vilken roll som entreprenören kan kategoriseras till så måste hänsyn tas till externa faktorer. Dessa faktorer är såväl politiska som ekonomiska. Lagar och regler ger företaget en spelplan att verka inom samtidigt som externt kapital är en viktig resurs inte minst längre fram i företagets utveckling (Winborg et al. 2003).

Jordbrukets förändring har även fått påverkan på jordbrukets organisation genom att jordbrukssamhället ändras från att vara självhushållande till att producera produkter för en marknad. En förändring som ger familj jordbruket en ny roll och ett nytt perspektiv att verka utifrån. Som en följd av förändringen har även människornas roller i familj jordbruket förändrats då arbeten rationaliserats bort (Flygare och Isacson et al. 2003).

## 3 Metod

### 3.1 Studiens uppläggnig i stort

Studiens inriktning är explorativ, varvid syftet är att identifiera faktorer som påverkar lantbruksföretagares utveckling av ny verksamhet. Inom metodlitteraturen skiljer man på två olika ansatser, fallstudieansats eller surveyansats. Jag har utifrån studiens syfte valt en fallstudieansats. Valet av denna ansats motiveras genom studiens undersökande syfte. Målsättningen är inte att dra slutsatser om hur de olika fallföretagen ligger i förhållande till en bakomliggande målpopulation. Ansatsen lämpar sig till att beskriva förhållanden som inte på förhand har upptäckts. Denna metod kan då användas för djupgående studier av förklarande karaktär inom respektive fall.

Man skiljer även i litteraturen mellan kvantitativa och kvalitativa studier. För att öka förståelsen inför dessa begrepp gör jag därför en kort beskrivning. Kvalitativ metod kan förklaras som den tolkande och förstående metoden den kvantitativa metoden läggs fokus på att kategorisera och samla in data som kan bearbetas statistiskt (Lekvall & Wahlbin 1993).

Utifrån studiens explorativa syfte och valet av fallstudieansats, där syftet är att beskriva start och utvecklingen av nya verksamheter inom fem fallföretag över tiden faller det sig naturligt att arbeta med kvalitativt insamlade data genom en intervjustudie.

### 3.2 Kvalitativ forskningsmetodik

Den kvalitativa forskningsmetoden syftar till att fånga såväl handlingar som handlingars betydelse. Metoden strävar efter att ge en helhetsbedömning av det undersökta området eller individen (Lekvall & Wahlbin 1993). Kvalitativa intervjuer lämpar sig därför till dessa fallstudier då problematiken i detta arbete är av utforskande karaktär, och därför inte på förhand kan specificeras. En personlig kontakt skapas mellan intervjuaren och respondenten. På detta sätt kan undersökningen göras grundligt och kompletteringar och korrigeringar kan göras till det insamlade materialet kontinuerligt under processens gång. Den ständigt återkopplande processen bidrar till en ökad validitet i det insamlade materialet då intervjuaren fortlöpande under processens gång ges möjlighet till att ställa följdfrågor (ibid.).

Intervjuer som datainsamlingsinstrument ger möjlighet att korrigera och följa upp frågor så respondenten tolkar den på de sätt som är tänkt (Merriam et al. 1994). Kritik mot kvalitativ undersökningsmetod grundas i föreställningen om att samla in känslig information.

### 3.3 Val av fallföretag

Vid kvalitativa studier görs urvalet subjektivt av sedan tidigare redan förutbestämda preferenser. Intervjuernas antal skiftar i förhållande till studiens tidsbegränsande aspekter och syfte. Antal intervjuer anses vara tillräckligt då syftet med dessa kan ses vara uppnått.

Kvalitativa forskningsmetoder är idag vanliga inom de områden där en allsidig bild av de undersökta objekten är önskvärda (Nationalencyklopedin 2009, www.ne.se).

Valet av fallföretag görs i samråd med LRF-konsult och urvalet bestäms av utmärkande faktorer som påvisar ett entreprenörmässigt beteende. Ett krav är att ägaren eller någon i dennes närhet ligger bakom verksamheten. Samtliga företagare kännetecknas av att de i utgångsläget har kopplingar till ett klassiskt jordbruk. Då företagen är belägna i olika geografiska områden kan detta ha påverkat förutsättningarna för respektive företag. Tanken är dock att samtliga företag skall ha upplevt begränsningar i någon form och därigenom startat en kompletterande verksamhet.

### 3.4 Intervjustudien

Datinsamlingen till denna studie genomförs genom fem stycken intervjuer med entreprenörer, vilka startat kompletterande verksamhet till sina respektive lantbruksföretag. Själva intervjun baseras på en i förväg utarbetad frågemall med detaljerade frågor (se bilaga 2). Dessa frågor är av sådan karaktär att de ger möjlighet för respondenten att ge ett välutvecklat och detaljerat svar. Intervjuerna har tagit ca två timmar att genomföra och svaren antecknas under intervjun. Syftet med denna metod, framför att spela in svaren är att detta tillvägagångssätt skall ge en mer avslappnad stämning och därigenom skapa ett större förtroende. Chanserna ökar att svaren blir mer detaljerade och sanningsenliga. Nedan följer en sammanställning av de fallföretag som ingår i studien (se tabell 1 nedan).

*Tabell 1. Sammanställning av fallföretag som ingår i studien*

| Område       | Namn            | Ny verksamhet      |
|--------------|-----------------|--------------------|
| Östergötland | Björke vävstuga | Väveri/gårdsbutik  |
| Östergötland | Torpa racing    | Folkrace/turism    |
| Östergötland | Bänarps gård    | Äventyrsturism     |
| Östergötland | Trollmarker     | Spa/turism         |
| Småland      | Skönero kött    | Slakteri/Köttbutik |

### 3.5 Analys av intervjuerna

I fallstudier arbetar man nära de grunddata som framkommit genom intervjuer med respektive fallföretag. Gränsen för hur mycket eller lite insamlade data skall bearbetas beror från fall till fall. Målsättningen är att få en sammanhängande bild av fallföretaget, något som då kräver olika stor arbetsinsats mellan de olika fallen. Svårigheter med detta arbetssätt är att sälla bort irrelevant information så de inte påverkar den sammanhängande bilden i fel riktning (Lekvall & Wahlbin 1993). För att komma vidare i processen finns flera vägar att gå. En av de vanligaste vägarna är att jämföra fallen med varandra. Efter att man skapat en helhetsbild av varje enskilt fall kan de sedan grupperas efter gemensamma likheter. Som steg två i denna process söks olikheter mellan grupperna. Genom detta arbete kan ett typfall skapas utifrån den

de olika grupperna. Typfallen har den fördelen att de framhäver väsentligheterna och sållar bort onödiga detaljer som framkommit i analysen (Lekvall & Wahlbin 1993).

## 4 Fem fallföretag

I detta kapitel kommer fem företag att beskrivas. Gemensamt för dessa är att de alla har utvecklat verksamheter i närhet eller i direkt följd till lantbruksföretaget. Företagen har kommit olika långt i sin utveckling, allt från närmare 30-års erfarenhet till nyligen startade verksamheter. Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en inblick i företagens organisation och utveckling.

### 4.1 Björke vävstuga

#### *4.1.1 Historisk bakgrund*

År 1973 fick Tommy och Britta Eriksson hastigt ta över gården Björkö, som ligger ca 15km utanför Finspång i norra Östergötland. Gården köptes ca tio år tidigare av Tommys föräldrar, efter att de tvingats flytta från Oxelösund där den gård de ägde blev inlöst av kommunen. Då Tommys far hastigt gick bort blev de nödvändigt för den då 25-årige Tommy att ta över verksamheten. Gårdens verksamhet består idag av en köttjursbesättning om ca 30 dikor, spannmålsodling och skogsbruk. För att kunna utnyttja betesarealen maximalt köps ca 80 stycken mjölkkraskalvar in från mjölkgårdar i trakten. Gården omfattar ca 250 hektar markfördelat på 150 hektar produktiv skogsmark, 65 hektar åkermark och övrig areal fördelad på betesmark och skogsimpediment. Utöver den ägda arealen arrenderas 105 hektar åker- och betesmark från närbelägna grannar. Utöver jordbruket bedrivs mindre entreprenadverksamhet i form av snöröjning och vägunderhåll på ett vägnät om ca 6 mil.

Genom det oplanerade tillträdet till gården och flytten till det stora huset på Björke ställdes familjen Eriksson inför flera problem. Att inreda ett stort hus var dock något som inte skrämde Britta. Genom sitt stora intresse för hemslöjd såsom vävning och stickning, började hon inreda det nya hemmet. Efter att Britta på egen hand gjort i ordning gårdens gamla drängstuga till vävstuga började hon väva gardiner och dukar till det egna hemmet.

I takt med att lantbruket utvecklas teknologiskt blev det allt färre människor som arbetade på gården. Tommy blev den enda som på heltid kom att arbeta med jordbruket.

*Jag förstår att Britta tyckte de var tråkigt att vara min hushållerska så jag förstår att hon ville göra något annat.*

Britta tyckte detta var en tråkig utveckling och genom sitt stora intresse för hantverk drog hon samman folk med samma intresse för vävning på gården. Genom dessa möten träffade Britta grannen Ylwa Källgren. Ylwa har teoretiska kunskaper om vävning, vilket kom till god användning i det kommande företaget. För att lättare kunna driva verksamheten utanför lantbruksverksamheten och tillsammans med Ylwa bildades ett handelsbolag år 1981. Företagets första lokaler blev vedboden på Björke, vilken renoverades av Britta och Ylwa och sedan hyrdes ut av Tommy till handelsbolaget. Vedboden kunde även tillhandahålla utrymme åt den allt större skara människor som Britta och Ylwa samlade för att väva.

#### 4.1.2 Uppstart och vidareutveckling

Företaget Björke vävstuga började ta sin form i det intresse som fanns för hemslöjd. Under de första åren på 1980-talet togs steget till att visa upp hantverket på olika hemslöjdsdagar och mässor. Detta innebar enbart en utställningsmöjlighet och någon försäljning var inte tillåten. Vävd textilier och växtfärdade garner verkade dock vara populära produkter, och här såg Britta och Ylwa sin chans att sälja sitt hantverk. Syftet med detta var inte att tjäna stora pengar utan snarare ville de att deras hobby skulle kunna vara självfinansierade. Genom påtryckningar till arrangörer lyckades de få möjlighet att i mindre omfattning sälja sitt hantverk.

Hantverket började generera pengar, vilka sattes in i verksamheten. Tanken var ju inte att tjäna pengar utan snarare att utveckla en hobbyverksamhet. Genom de fortsatta vävsammankomsterna, med ibland uppåt femtio vävintresserade hemma hos Britta vävdes i början av 1980-talet linnedukar, gardintyg och även tyg till kläder. Arbetet att besöka mässor och julmarknader fortsatte och efterfrågan på produkter såsom dukar och gardiner ökade kraftigt. För att möta efterfrågan slutade man väva tyg till kläder och fokuserade på tyg till dukar och gardiner. Trots ansträngningar räckte inte tiden till.

*För att komma vidare i verksamheten var vi tvungna att skaffa maskiner.*

Genom en lyckad tillfällighet kunde de köpa några gamla mekaniska vävstolar av tidig 1900-tals modell från Norrköping. Dessa inhystes i gamla magasinet som nu blev väveri. Iordningställandet av magasinet löstes som med vedboden, Britta och Ylwa gjorde jobbet och Tommy hyrde ut byggnaden till handelsbolaget. Vävstolarna visade sig inte vara tillräckligt bra. De är svåra att ställa in och klarade inte av att väva den kvalitet som krävdes. Sökandet gick vidare efter bättre vävstolar som också hittades och köptes år 1985, efter det nedlagda väveriet i Dalsjöfors. Dessa vävstolar var betydligt bättre men kostade också mer i inköp. Detta finansierades till skillnad från tidigare inköp genom banklån. Britta ville hålla verksamheten utanför lantbruksverksamheten, något som visade sig vara svårt. Britta menar att det är svårt att komma till banken med en affärsidé som grundas i vävning. Detta tror Britta grundas i den allmänna uppfattningen om vävning som hobbyverksamhet, vilket då skulle ge ett mer oseriöst intryck till banken.

Under åren 1981 till 1995 drevs väveriet som handelsbolag. Företaget växte och för att komma vidare behövdes kapital utifrån. Företagsformen ändrades till aktiebolag, vilket då gav en bättre insyn för externa finansiärer i verksamheten.

*Det gav bättre trovärdighet att driva aktiebolag. Jag kan ju förstå att banken var skeptiska till oss från början då de kommer två tanter och vill låna pengar till sin vävning.*

Den nya företagsformen ger väveriet en starkare ställning gentemot lantbruksverksamheten, då de kan få lån på väveriet utan att blanda in gården som säkerhet. Detta har över tiden också blivit allt viktigare då företaget växt och även har anställd personal som inte är knutna till lantbruket.

Samtliga lokaler utom toaletten ägs av Tommy och gården Björke. Dessa hyrs sedan ut till väveriet. Under åren 1985 till 1989 byggdes verksamheten upp kring de nya vävstolarna. I detta stadium insåg man att verksamheten inte längre kunde skötas av två personer och

frivilliga. För att förbättra produktionen tog man steget till att anställa. Till en början var de bara en person vars huvudsakliga uppgift var att hjälpa till med vad som behövdes. Efter ytterligare tillväxt blev det snart aktuellt att anställa fler för att kunna öka produktionen. Samtidigt ökade intresset utifrån, många människor var intresserade av väveriet och de produkter som tillverkades. År 1995 blev det därför dags att ta emot det första studiebesöket.

*Vi hade gjort oss klara med för att kunna visa upp våra olika väverier. Istället fick vi femtio kissnödiga personer att ta hand om.*

Intresset för toaletten visade sig var något som de inte tänkt på tidigare. För att lösa detta problem söktes pengar ur en lokal donationsfond. Ansökan beviljades och därigenom kunde det byggas en toalett i anslutning till väveriet. Detta är det enda hus som ägs av väveriet och inte av Tommy.

Verksamheten hade runt år 2000 vuxit i sådan omfattning att det blev nödvändigt att bygga ut för kontor och lager. I detta fall saknades ytterligare byggnader som kunde byggas om för ändamålet, så istället fick man bygga nytt. För att inte förändra ägarstrukturen ägs även dessa byggnader av Tommy. De fasta resurserna såsom byggnader och mark har stannat kvar inom gården men utveckling och ombyggnad har bekostats av väveriet.

Från år 2003 insåg man att verksamheten borde kompletteras med egen försäljning i syfte att bättre nå ut till kunderna. En gårdsbutik byggdes upp i det som en gång var den första vävstugan. Här säljs de egenproducerade dukarna och gardinerna. Även internet-handel har startas som gör de möjligt för företaget att även sälja via postorder.

*Vi vill inte att internet skall få för stor plats för då missar folk upplevelsen. Vi vill hellre att de kommer till oss i butiken och handlar.*

I nära anslutning till butiken har ett gårdscafé byggts, detta i ett hus ditflyttat från en granne. Målet har blivit att med tiden skapa en upplevelse kring vävstugan och dess produkter.

#### **4.1.3 Företagets produkter och marknad**

Företaget erbjuder en produkt som är unik. Svenskt hantverk inom vävda textilier är sällsynt idag och de produkter som kan tänkas konkurrera skall i sådant fall vara importerade. Inom Sverige finns andra småskaliga vävstugor men av dessa är det ytterst få som har storlek nog att kunna konkurrera. Genom en satsning på hög kvalitet och ett begränsat produktutbud fås en konkurrenssituation där små vävstugor inte klarar av att producera volymen och där de större inte klarar av att hålla kvaliteten.

Kunder som kommer är ofta tillsammans i familjer där bara någon familjemedlem är intresserad av vävning. Genom en enklare servering görs besöket till en upplevelse och inte bara till ett besök i en textilbutik.

Företaget har under utvecklingens gång verkat inom den marknad som bäst varit lämpad för produktionen. Till en början då vävningen fortfarande skedde för hand såldes produkterna på olika branschmässor. Förmågan att verka på en annan marknad där efterfrågan var större var inte motiverat då produktionen var begränsad. I takt med att produktionsmöjligheterna förbättrades söktes även nya marknadskanaler för produkterna. Förutsättningarna förbättrades då den egna butiken inrättades. Tidigare har produkterna sålts uteslutande genom andra



organisationers försäljningskanaler. På detta sätt ökade kontrollen över försäljningen, men även bättre möjligheter att uppskatta efterfrågan från kunderna.

#### 4.1.4 Företagets resursbas och organisation

Företagets organisation är liten och överblickbar. Trots den småskaliga verksamheten ställs stora krav på ägare och ledning. Rollen som ledare i företaget har växt i takt med att företaget har anställt mer personal.

*De är jobbigt att vara chef, speciellt med alla konflikter som kan uppstå med anställda och med olika myndigheter. För min del räckte det bra när vi hade en anställd då var det lättare att hålla ordning.*

Nyttan att fortfarande ha kvar lantbruket i egen regi beror även av vävstugeverksamheten. Båda verksamhetsgrenarna har gemensamma resurser som är viktiga inom båda grenarna. Exempel på detta är vävstugans användning av jordbruksmaskiner för att ombesörja lastning mm. Samtidigt inverkar vävstugeverksamheten positivt på jordbruksgrenen då byggnader hyrs ut till vävstugan.

#### 4.1.5 Framtidsutsikter och mål

Målsättningen med verksamheten är diffus. Företaget har uppsatta mål att styra emot men det är viljan att ha kul som är den drivande målsättningen inom företaget. Lantbruket driver Tommy tillsammans med sonen som arbetar halvtid i företaget. Utvecklingen av den verksamheten är inte prioriterad. Framtiden är att fortsätta med produktionen inom både lantbruk och vävstuga som den är idag. Det finns ingen ambition att växa, då de anser att företaget har nått en gräns för vad som kan anses vara hanterbart för den här typen av småskaligt väveri.

Målsättningen är att på sikt försöka föra in andra människor i företaget så det inte står och faller med Britta och Ylwa. Hur verksamheten kommer att se ut i en framtid utan dem är osäker. Nästa generation på gården har visat intresse för jordbruksverksamheten men det har hittills inte varit någon som visat intresse för att fortsätta med väveriet.

#### 4.1.6 Inomfallsanalys

Björke vävstuga är ett företag där intresset är drivkraften bakom företagsutvecklingen. Starten av företaget har varit internt motiverad då både Britta och Ylwa såg möjligheten att tjäna pengar på sin hobby. Företagets fortsatta utveckling kan ses som en anpassning mellan interna intressen och externa krav såsom kunders efterfrågan och gällande lagstiftning.

Även lantbruket på gården har anpassats i vad man kan säga är skuggan av väveriet. Lantbruksföretaget har vunnit ekonomiska fördelar, genom kostnadseffektivisering då byggnader och maskiner kan användas gemensamt. Tillgången på arbetskraft av såväl eget arbete som vänner och bekanta, som hjälpt till med att bygga upp företaget. Detta ett handlingsmönster som kan hänföras till bootstrappingteori om kostnadsminimering och gemensamt utnyttjande av maskiner. Även köpet av begagnade vävstolar kan hänföras till denna teori.

Det står helt klart att företagarna Britta och Ylwa sett möjligheten i att utnyttja sin hobby för att kunna tjäna pengar på verksamheten. Genom detta sätt kan de båda ses som entreprenörer. Trots det gemensamma företaget spelar dessa båda ägare två olika entreprenöriella roller. Britta spelar den andra av de roller som kan knytas till Alsos tre entreprenörstyper. Britta är den resursmedvetne entreprenören som driver sitt företag efter intresset. Även om ekonomiska faktorer är de som låter begränsa verksamheten är inte ekonomiska mål såsom hög avkastning något som till varje pris måste uppnås. De emotionella krafter som finns i att driva företag blir för Britta de mest betydande. Ylwa kan i många hänseenden sägas dela Brittans syn på företagande. En skillnad är dock rollen som entreprenör. Ylwa utgör den typ av entreprenör som har flera verksamheter igång utanför vävstugan. Även om det för henne också finns ett stort intresse för att väva så finns ändå en större vilja att utveckla nya företag som troligen skiljer sig från Brittans syn.

Företagets start kan ses ur ett tvådelat perspektiv. Intresset och möjligheten att tjäna pengar på sin hobby är naturligtvis det som givit incitamentet till företaget. Det andra perspektivet utgår från gårdens förutsättningar. Britta nämner att hon trivdes redan på ett tidigt stadium med att ha människor runt om kring sig på gården. Något som med tiden blev allt svårare. För att inte ha tråkigt blev sammankomsterna ett sätt att få människor till gården. Därigenom uppfyllede den emotionella önskan att leva och verka på en aktiv gård där de fortfarande fanns människor i arbete.

Tommy beskriver i intervjun att han förstår Brittans val i att driva ett företag. Hennes roll på gården, givet enbart lantbruksverksamheten har varit begränsad och anpassad till att sköta hemmet. Valet att då driva ett företag på sidan av men ändå i samarbete med jordbruket blev därigenom en möjlighet för Britta att ha ett arbete skilt från traditionella sysslor men fortfarande vara kvar på gården. Detta pekar på faktorer knutna till viljan att stå på egna ben fritt från mannen och dennes verksamhet. Detta är faktorer som kan ses som utgångspunkter givet teorier om kvinnligt företagande. Brittans och Ylwas drivkraft att utveckla företaget på grunden av ett nätverk av vävintresserade kvinnor och samtidigt bevara lokalmiljön ligger helt i linje med tidigare undersökningar av motiv till kvinnligt företagande.

Företagets verksamhet idag påvisar vad som i teorin kan sägas vara en mognadsfas. Företaget har växt och kompletterats med ny verksamhet och nya produkter under tidens gång. Organisationen är betydligt större än vid start men den är fortfarande överblickbar för ägarna. Utvecklingsviljan att få företaget att växa finns inte utan viljan är snarare att överlåta rörelsen på den yngre generationen. Viljan att ha kontroll över företaget har alltid varit stark. Det har även funnits en ovilja att använda externt kapital såsom banklån då risken ansetts vara högre än nyttan, ett tankesätt som uppvisar ägarnas riskaversion. Detta har dock förändras över tiden i takt med väveriets utveckling. I ett tidigt stadium lades stor vikt ner på att låta företagets satsningar vara självfinansierade. I takt med ökad produktion minskade även oviljan till externt kapital. Britta förklarar detta genom en delvis målförändring mot produktion framför intresse krävdes för att få externt kapital och därigenom nå produktionsmålet. Tankegångar som liknar de som återfinns i pecking-orderteorin.

## 4.2 Torpa racing

### 4.2.1 Historisk bakgrund

Bengt Samuelsson med familj driver gården Torpa, belägen mitt emellan Linköping och Borensberg, på östgötaslätten. Gården består av totalt 160 hektar mark fördelat på 100 hektar åker och 60 hektar skog. Jordbruksverksamheten som idag bedrivs på gården är spannmålsodling, kontrakterad utsädesodling för Lantmännens räkning. En driftsform som Bengt använt under sin tid som brukare. Utöver jordbruket finns på gården ett hotell och en motorbana, båda med motorcrosstema. Dessa verksamheter drivs som enskild firma och är en del av lantbruksföretaget.

Gården Torpa köptes år 1965 av Bengts föräldrar och togs sedan över av Bengt år 1976. Bengt har alltid varit intresserad av motorsport och teknik. Fram till att han tog över gården var Bengt aktiv rallyförare och körde tävlingar i folktrace. Efter övertagandet år 1976 fanns inte tid för att fortsätta tävla. Intresset var dock kvar och inte minst den del av motorsporten som handlar om teknik. Teknikintresset växte sig starkare vilket yttrade sig genom olika tankar kring hur jordbrukets bekämpnings- och gödselteknik. Dessa tankar resulterade i tre patentansökningar baserade på olika mekaniska och tekniska lösningar som gör jordbruksbekämpningen mer kontrollerad och effektiv.

Företaget Hardi visade intresse för ett av patenten, ett patent baserat att föra ogräsmedlet närmare ogräset och därmed minimera kemikaliespridningen (avstrykningsteknik). Ett samarbete mellan Bengt och Hardi inleddes, där Bengt fick möjlighet att utveckla sitt patent. Utvecklingen av tekniken kom att göras i ett separat bolag, Agroteknik AB, som startades av Bengt med stöd från Hardi. Företaget finansierades till största delen av Nutek men även Bengt själv stod för en del av finansieringen. Den löpande verksamheten finansierades genom samarbetet med Hardi. När jordbrukspolitiken ändrades och omställningsprogrammet, (Omställning 90) kom fick det följderna att efterfrågan på nya lantbrukssprutor sjönk kraftigt. Intresset för bekämpningsteknik minskade vilket gjorde att Hardi lade ner sin produktion av lantbrukssprutor i Sverige. I en direkt följd av detta stoppade Hardi utvecklingsarbetet av den nya tekniken som Bengt var ansvarig för.

På gården har Bengt kvar verkstaden som byggts för projektet med Hardi. I mindre skala fortsatte Bengt utveckla tekniken ensam. År 1995 fick detta ett snabbt slut då kemikalieinspektionen underkände hanteringen av kemikalier i lokalerna. En ombyggnad blev för dyr, vilket då medförde att verksamheten lades ned helt. Bengt sökte sig nu utanför gården och jobbade bland annat med olika projekt på JTI.

### 4.2.2 Uppstart och vidareutveckling

Sonen Nicklas väckte intresset till det som kom att bli gårdens utveckling. Även han var intresserad av motorsport och byggde folktracebilar hemma i verkstaden. Efter att på skoj även byggt en bil till sin pappa och fått honom att tävla väcktes åter ett intresse för motorsport.

*Vi hade snart två bilar vi åkte med på tävlingar. Det blev lite av en familjeutflykt. Jag och Nicklas körde och min fru och dotter ordnade med maten.*

Genom detta väcktes ett familjeintresse. Byggandet av bilar fortsatte i den gamla Agroteknik verkstaden. Tack vare verkstadsmaskinerna och kunskapen kan Bengt och Nicklas göra bilar mycket bättre än vad andra bilbyggare klarar av. Detta skapar ett särintresse för bilarna, där många ville testa bilarna de byggt.

*Vi hade ju maskiner och kunskap till att använda den så här hade vi en fördel. Inte undra på att folk ville prova våra bilar.*

Ur detta skapades en affärsidé då de upptäckte att det fanns en efterfrågan på att prova bilarna de byggt.

På gården finns ett grustag med naturgrus. Arrendet för grustaget var nära att gå ut och det fanns ingen vilja från grusentreprenören att förnya arrendet. Genom intresset för familjens bilar och möjligheten att använda grustaget som bana bestämde sig familjen för att gemensamt satsa på affärsidén. En motorbana byggdes i grustaget. För att lyckas med projektet föreställde sig Bengt att banan inte var tillräckligt för att locka kunder. Han ville skapa en helhetsbild som därmed kunde erbjuda flera upplevelser en bara folkrace. Utöver banan byggdes ett hotell med restaurang. Dessa verksamheter gav möjlighet till att skapa den helhet som Bengt ansåg behövdes för att ge företaget styrkan på marknaden.

*Hotellet är fortfarande lite av en gråzon bland verksamheterna på gården. Utan hotellet hade vi inte klarat av att ha lönsamhet i de andra grenarna heller. Vi säljer en helhetslösning som vi tror är den rätta lösningen för turism.*

För att ha flera ben att stå på erbjuds även fisketurer på gården fiskevatten. Detta är en relativt ny verksamhet vars syfte är att förbättra hotellverksamhetens lönsamhet under vinterhalvåret. Tanken är att komplettera med fiske- och jaktturism för att minimera effekten på lönsamheten knutet till säsongvariationer.

Starten för tio år sedan har varit snabb men också problemfylld. Olika former av tillstånd är något som varit bland det mest arbetskrävande för att komma igång. Tillstånd för att få anlägga en motorbana var det första som stoppades. Linköpings kommun sade nej till byggandet av en bana. Efter överklagande till länsrätten beviljades bygget. Till hotellverksamheten är det tänkt att jakt och fiskeupplevelser skall vara den huvudsakliga stödverksamheten under vinterhalvåret. Jakten stoppades nästan omedelbart efter att länsstyrelsen beslutat att göra naturreservat av 36 hektar av gårdens skogsmark. En process startades år 2002 men saken är ännu inte avgjord.

Bengt har utvecklat alla grenar samtidigt för att kunna erbjuda kunderna den helhetsbild som han tror är viktig för att ge företaget en plats på marknaden. Detta har finansierats på olika sätt. Ett ställningstagande som gjordes vid start är att 2/3 av företagets tillgångar skall vara från familjen eller intern kapital. 1/3 av kapitalet eller mindre hämtas externt huvudsakligen i bank. Då gården och de övriga verksamheterna drivs gemensamt utgör gården säkerhet.

*Jag har aldrig sett banklån som en risk för verksamheten. Vi har många ben att stå på och en god fördelning av vart vi hämtat kapitalet ifrån.*

Verkstaden ägs av jordbruket men maskinerna ägs av agroteknikföretaget. För att lösa detta hyrs verkstaden ut till agroföretaget som sedan tar på sig allt underhåll av jordbruksföretagets verksamheter.

Olika stöd har sökts för de olika verksamheterna. De två största stöden är investeringsstöd för att bygga banan om ca 300 000 kr och för byggandet av restaurangen ca 180 000 kr. Stöden har varit ett positivt tillskott till verksamheterna men inte på något sätt avgörande. En av de stora anledningarna till att de nya verksamheterna bedrivs som del av jordbruket är av ekonomiska skäl. Genom att enklare kunna föra medel mellan de olika företagsgrenarna men även kunna utnyttja olika jordbruksanknutna bidrag som t.ex. gårdsstöd blir företaget totalt sett stabilare finansierat.

*Målet med våra verksamheter består av tre delar. 1. Vi vill tjäna pengar. 2. Vi har intresse för jordbruk och motorsport, vi tycker de är kul. 3. Vi vill ha frihet att kunna välja vad vi vill göra.*

Arbetskraften på gården består av tre heltidstjänster för familjemedlemmar. Utöver familjen jobbar en person heltid med underhåll och reparationer, samt en anställd på halvtid som sköter kontoret och restaurangen. Löner till familjen betalas sparsamt. Viljan är att spara inför framtiden men då företaget samtidigt som ses som en del av familjens hobby blir det naturligt att inte ta ut någon större lön.

#### *4.2.3 Företagets produkter och marknad*

Företaget växte snabbt från första början mycket tack vare att marknadsföringen har varit stor. Ofta är det ryktesspridningen som är den bästa reklamen. Den har gjort att folk fått ett intresse och sedan sökt vidare på nätet om verksamheten. Satsningarna inom marknadsföring har gått ut på att synas så mycket som möjligt. Förutom marknadsföring på nätet och genom olika annonser har även en tävlingsbil lackerats som rullande reklampelare. Bilarna och racingtemat är det centrala och marknadsföring av andra grenar har inte gjorts. Detta beror av att de andra verksamheterna såsom jakt m.fl. stoppats eller begränsats av myndigheter.

I princip finns inga konkurrenter med en likartad verksamhet. Det som är viktigt är dock att kunder uppfattar och förstår företagets profil. Det är helheten som måste säljas och göra företaget mer attraktivt framför andra liknade företag som erbjuder äventyrsturism.

#### *4.2.4 Företagets resursbas och organisation*

Företaget är familjen och tillgången på flexibel arbetskraft som detta innebär. I övrigt är de materiella tillgångarna såsom en välutrustad verkstad något som gjort att kostnaderna hållits nere, både för de nya verksamheterna men även för jordbruket. Jordbruksverksamheten lever sitt egna liv inom gården. Att det fortfarande finns ett klassiskt jordbruk är främst att ha flera verksamheter att fördela resultatet på men även en bättre grund för bidragssökning.

Alla tillstånd som krävs för att bedriva den här typen av upplevelseturism gör företaget svårt att organisera och sköta. Bristen på ett homogent regelverk framhåller Bengt som det största hotet mot sin och andras verksamhet. Detta gör företaget så svårmanövrerad och kostsam att det många gånger leder till att man avstår från att utveckla affärsidéer. Till detta skall också läggas att turismverksamhet också är en säsongsverksamhet som måste anpassas efter svängningar över året. Ofta sammanfaller högsäsong inom turismbranschen med högsäsong inom jordbruket. I dessa fall kan risken vara att verksamheterna skaver på varandra istället för att som de är tänkt vara stödjande.

#### 4.2.5 Framtidsutsikter och mål

Företaget befinner sig i ett stadium av sen utveckling. Mycket av det som tänkts från början är genomfört annat är stoppat och väntar på att godkännas. Målsättningen är inte att växa mer, vad gäller de verksamheter som idag hör ihop med nya motorbanan. Istället fokuseras på att marknadsföra verksamheterna på nya marknader. Bengt menar att turism är en sådan bransch där man måste synas på kundernas hemmamarknader. Därför satsar företaget hårt på att skaffa nya marknader, främst öster ut. Marknadsföringen riktar sig till andra länder och framförallt Ryssland. För jordbrukets del finns tankar om att starta en etanolfabrik dock i mindre skala. Detta skulle innebära att drivmedel till bilarna som används kan hämtas från gårdens egna åkrar. På längre sikt fokuseras därför på att växa genom olika samarbeten med andra företag inom turismbranschen men även med företag i jordbruket.

Målsättningen är att gården och verksamheten skall tas över av barnen i familjen. De är redan involverade idag och kommer på sikt att få ta ett större ansvar för företaget. Verksamheterna är en del av gården och familjens intresse därför är det svårt att skilja verksamheterna åt.

#### 4.2.6 Inomfallsanalys

Torpa racing startades som en vidareutveckling av familjens intresse för motorsport. Bengt är den drivande i familjen och han är den som uppfyller kriteriet för att vara entreprenör. Den interna motivationen från Bengt och övriga i familjen har varit stark i företagets utveckling. Bengts mål med att driva ett, som han uttrycker det ett komplett företag med alla grenar som kan tänkas vara kopplade till en motorbana.

Bengt har som målsättning att sälja ett koncept som han kallar en helhetslösning vad gäller äventyrsturism. Den interna motivationen är den dominerande dels genom intresset för bilar men även genom Bengts tidigare erfarenhet av att driva företag. Bengt uppvisar ett tydligt mönster av entreprenörsanda som kan hänföras till portfolio entreprenören. Det finns hela tiden nya affärsområden att utveckla, även om de inte ligger inom ramen för gårdens verksamhet ett exempel på detta är planerna på småskalig etanoltillverkning.

Själva starten kan ses som en slumpmässig händelse då Bengt upptäckte att de fanns intresse för familjens tävlingsbilar. De specifika möjligheter som gjort det möjligt att komma vidare i utvecklingen och bygga dessa intressanta bilar möjliggjordes genom en kombination mellan Bengts tidigare teknikföretag och jordbruksverksamheten. De båda tidigare verksamheterna som var helt fristående från varandra kan genom den nya verksamheten (motorbana och hotell) därmed ses som grundstenar för utvecklingen. Något som ur resursperspektiv kan hänföras till teori om bootstrapping.

Olika finansieringsmetoder har varit inblandade för att komma igång med verksamheten. Främst är eget arbete inom familjen den viktigaste grunden för att bygga upp verksamheten. Under utvecklingens gång har företaget utvecklats mot att familjen övergått till en mer övervakande och ledande ställning inom företaget.

Den entreprenöriella roll som Bengt har i företaget har också påverkat ställningstagandet till risk och kontrollbehov. Även om de finns målsättning att hålla företaget lågt belånat inför eventuellt sämre tider så har aldrig banklån varit främmande finansieringsformer för företaget.

Det skall också tilläggas att detta gäller alla tidpunkter i utvecklingen. Idag befinner sig företaget i en mognadsfas. De befintliga verksamheterna är uppbyggda och det finns inte någon vilja att utveckla dem ytterligare. Istället har fokus allt mer riktas mot samarbete som en trolig utvecklingsväg.

## 4.3 Skönero kött

### *4.3.1 Historisk bakgrund*

Gården Skönero ligger ca en mil söder om Valdemarsvik, nära väg E22. Gården drivs idag av Ola Lönnquist med familj bestående av sambo och föräldrar. Ola är fjärde generationen på gården och har tagit över verksamheterna från föräldrarna stegvis under en längre tid. Då Olas föräldrar tog över gården efter Olas morfar år 1980 följde en köttdjursbesättning med. Då husen var nedgångna beslutade Olas föräldrar att bygga nytt stall för djuren. Ola delade föräldrarnas intresse för djuren och hjälpte till att bygga det nya djurstallet, som blev klart år 1986.

*Jag och pappa började bygga 1986 sedan byggde vi bit för bit varje år fram till 2002. Sedan var det lugnt till förra året då de sista byggdes.*

När det första stallet byggdes var detta en typ av lösdriftstall med liggbås och skrapgångar, ett system som var ovanligt i mitten av 1980-talet. De förbättringarna som uppkom i det nya stallet var så stor att de snart började planeras för ännu ett stall. Under perioden från år 1986 till 2002 byggdes ytterligare stallar.

Gården är i huvudsak en skogsgård bestående av närmare 600 hektar skog. Till den totala arealen tillkommer sedan ca 75 hektar åker och bete. Idag arrenderas ytterligare 300 hektar åkermark för att kunna ge ensilage till djuren. Driften av åkern sköts huvudsakligen genom egna maskiner. Vallskörd och transporter görs med maskiner och personal från företaget. Vad det gäller sådd och gödselspridning från djurstallarna sköts detta av utomstående entreprenörer.

*Jag har i grunden ett intresse för jordbruk men jag har aldrig varit intresserad av att bara driva klassiskt jordbruk. Där följer allt ett mönster och de ger inga direkta utmaningar.*

Tankar kring att utveckla gården har funnits länge och delas av både Ola och hans föräldrar. Intresset för gårdens olika verksamheter såsom skog, djur och jordbruk har gemensamt verkat för att komplettera varandra. Idag är viljan att göra något mer än det klassiska lantbruket drivkraften för att utveckla företaget.

Ola har varit aktiv på gården under lång tid. Då föräldrarna tog över gården år 1980 var Ola tonåring och redan då jordbruksintresserad. Arbetet med det nya djurstallet gjordes i egen regi och Ola var med och hjälpte till med bygget. Efter att ha haft ett antal olika jobb främst på olika mjölkgårdar i trakten började Ola lantmästarutbildningen i Alnarp. Tankarna om att utveckla jordbruksföretaget mot direktförsäljning av kött från gård till butik började ta form. Efter två års studier på Alnarp blev det dags för examensarbete. Arbetet kom att handla om köttmarknaden och hur denna är kopplad till jordbruket.

### 4.3.2 Uppstart och vidareutveckling

År 1998 blev startskottet för Skönero kött. Efter att ha skapat kontakter under studietiden och genom examensarbetet började arbetet med att utveckla gården. Detta gjordes genom att ta in flera steg i förädlingskedjan, vilket innebär att köttet från djuren säljs direkt till butik. Detta arbete gjorde Ola gemensamt med föräldrarna samtidigt som han själv arbetade utanför företaget på LRF-konsult. De tre främsta faktorerna som har påverkat själva starten av företaget är drivkraften att utveckla ett jordbruksföretag utöver det traditionella. En annan kraft är naturligtvis viljan att tjäna pengar på eget arbete, då lönsamheten är dålig i enbart djuruppfödningen. Möjligheten att genom den nystartade verksamheten kunna tjäna mer pengar är en starkt bidragande orsak till att verksamheten startade.

*Jag har varit intresserad av att se förutsättningarna på gården och genom dem kunnat förändra och styra verksamheten så jag kunnat tjäna mer och utvecklat företaget.*

Starten av företaget organiserades från början genom att skicka djuren till slakt hos Scan för att sedan genom återtag själv stycka och sälja köttet. Ola utnyttjade sina kontakter från sitt examensarbete och från LRF-konsult och kom därigenom i kontakt med matkedjan Hemköp som tog in köttet under deras program kallat ”utvalda gårdar”. Detta är ett program som syftade till att erbjuda kunder närproducerat och ursprungsmärkt kött. Ola fortsatte sitt försäljningsarbete och kontaktade flera butiker. Efter att ha upptäckt att köttet som Scan paketerat åt honom inte var de kött som kom från gårdens djur avbröts samarbetet med Scan. Istället startade Ola ett aktiebolag med andra intressenter där köttet kunde styckas och paketeras i egen regi. Efter en kort tid uppstod olika målsättningar bland delägarna i aktiebolaget vilket resulterade i att Ola valde att lämna samarbetet. Efter ett kortlivat delägarskap bröt sig Ola ur och hyrde in sig i ett mindre slakteri på trakten där han själv styckade djuren. Försäljningen steg kraftigt i takt med att Ola lyckades värva fler butiker. Den kapacitet som kunde uppnås genom inhyrningen var begränsad dels genom att Ola själv styckade men också genom att slakteriet själva behövde styckningslokalen. Efter närmare 2 år som inhyrd beslutade Ola tillsammans med övriga familjen att bygga en egen styckningslokal på gården. År 2003 var styckningslokalen klar och kunde börja användas. Vid byggandet av lokalen gjorde Ola mycket av byggnadsarbetet själv. Eftersom styckningslokaler måste godkännas för att få användas tog han kontakt med livsmedelsverket innan bygget startade. På förhand kunde olika tips om utformning och krav tas hänsyn till vilket gjorde att lokalen godkändes direkt vid besiktningen. Detta fick positiv effekt på företaget då styckningsverksamheten kunde startas nästan omgående.

Företaget växte snabbt och år 2003 blev första året med anställda. Tillsammans med bygget av stycklokalen uppfördes år 2006 även en köttbutik, där köttet kunde säljas direkt.

*Vi vill skapa bilden av ett närproducerat kvalitetskött därför är en köttbutik en bra kanal för att förmedla budskapet.*

Finansieringen av de nya verksamheterna har gjorts stegvis huvudsakligen med kapital hämtat från verksamheten. Intäkterna har sedan återinvesterats i verksamheten. På detta sätt har företaget vidareutvecklats. Som komplement till detta har naturligtvis banken varit inkopplad, men andelen lån har medvetet hållits låg. Arbetet med att bygga upp hus har gjorts på egen hand. Dels beror det på ett intresse av att bygga själv men även viljan att hålla låga kostnader



har inverkat. Bidrag har också sökts men de har inte verkat som motiverande faktor för att genomföra ett projekt. Istället är synen på bidrag en bonus till projektet. Bidragspengarna har inte varit avgörande för om projektet skall startas eller inte.

Företaget drivs idag som enskild firma där Ola har huvudansvaret. Alla verksamhetsgrenar ingår i enskilda firman men en intern uppdelning har gjorts för att kunna se de olika verksamhetsgrenarnas resultat separat. Företaget jobbar med att hålla varje verksamhetsgren lönsam. Idag bedrivs även handel med andra lantbruksföretag, då försäljningen av kött överstiger den egna produktionen köps slaktdjur in för att klara efterfrågan. Även halm som används till stallarna köps in från spannmålsbönder. Det finns inget fast samarbete mellan Ola och andra djuruppfödare eller spannmålsbönder. Kvalitén på produkterna får avgöra varifrån produkterna köps in.

Rådgivning utifrån har varit sparsam istället har familjen och nära vänner använts som ”bollplank” när nya projekt startats.

*Jag tror inte man skall lyssna allt för mycket på andra utan själv fokusera på det man gör. Min erfarenhet har visat att de gånger jag lyssnat på andra har de gett ett sämre resultat än när jag kört mitt egna race.*

Ola beskriver målmedvetenhet som en av de viktigaste faktorerna för att lyckas med nya verksamheter. Han vill framhålla att det är viktigt att göra de som känns bra och inte förlita sig på vad andra tycker.

#### 4.3.3 Företagets produkt och marknad

Företaget konkurrerar med utländskt kött, vilket också är den svåraste konkurrenten att hantera på marknaden. Skönero kött arbetat med att skapa en nisch där deras kött är ett kvalitetskött som har en särställning mot utländskt kött. Storleken på företaget och den unika produkten gör att företaget hamnar i en särställning mot liknande konkurrenter inom Sverige. Produkten tävlar inte om att sälja stora volymer men har ändå den volymkapacitet som krävs för att klara en stor marknad. Företagets hinder på marknaden utgörs främst av förmågan att förmedla bilden av företaget. Kunden måste se Skönero kött som ett företag som erbjuder ett närproducerat kött med hög kvalitet.

Marknadens utveckling mot närproducerat och ursprungsmärkt kött har även påverkat företaget positivt. Då företaget sedan starten byggt upp den organisation som krävs för att möta marknadens efterfrågan av närproducerat kött, detta ger fått ett försprång mot andra konkurrenter. Även om företaget tävlar med en unik produkt vad avser kvalitet och närproduktion går det inte att säga att produkten har en särställning på marknaden. Konsumenter kan alltid välja kött efter pris istället för de värden som Skönero kött erbjuder och därmed är utländskt kött en konkurrent. Ola menar att köttmarknad kan påverkas negativt av t.ex. massmedial uppmärksamhet där ICA och deras ompaketering av kött då totalt påverkar konsumenters inställning till köttvaror i allmänhet.

#### 4.3.4 Företagets resursbas och organisation

Företagets stora resurs är storleken. Det finns få gårdar med en så stor egen djurbesättning och organisation som krävs för att mäta sig med Skönero kött. Fokus har också lagts på

varumärket Skönero framför att sälja kött. En resurs som kommer att få stor betydelse vid framtida tillväxt då gården troligen inte klarar av att vara självförsörjande på djur. Genom detta minimeras risken för fastlåsnings i produktionen då efterfrågan överstiger vad som kan produceras.

Företaget har en liten och överskådlig organisation där ägare arbetar aktivt i produktionen. Målet är att skapa en organisation med en teamkänsla som gör företagets anställda känner sig delaktiga i produktionen. Genom att ägaren fortfarande arbetar i produktionen upptäcks problem på ett tidigt stadium och kan behandlas snabbare av ledningen.

#### 4.3.5 Framtidsutsikter och mål

Framtiden på gården är att hålla verksamheten igång. Målsättningen är att hela tiden växa för att hålla sig kvar på marknaden.

*Sätter man sig ner och är nöjd med den kundstock som man har byggt upp kommer den aldrig att vara stabil. Kunder kommer alltid att försvinna med tiden. Har man då ingen utveckling eller marknadsföring där nya kunder värvas kommer företaget på sikt att sakna kunder.*

Övriga mål med framtiden är att utveckla köttbutiken med flera varor. Målsättningen är att bygga ett starkt varumärke och i detta varumärke även kunna erbjuda andra produkter som är relaterade till kött som t.ex. charkvaror och andra köttslag. Tanken bakom detta är att kunna erbjuda en helhetsbild i butiken. Mycket av detta kommer att göras av andra företag som därmed går in som leverantörer till Skönero, därigenom kommer varumärket att få allt större betydelse i framtiden.

#### 4.3.6 Inomfallsanalys

Gården Skönero är den till arealen största gården som ingår i denna studie. Olas målsättning med företaget är att göra något utöver det klassiska jordbruket och därigenom tjäna mer pengar på verksamheten. I detta fall har företaget byggts upp helt efter de förutsättningar som finns på gården. Interna resurser har används för att bygga upp företaget och inställningen till externt kapital såsom banklån har medvetet varit sparsamt. I takt med att företaget växt har extern finansiering blivit mer nödvändig för att klara av utvecklingen av företaget.

Det interna motivet till att utveckla gården är fortfarande det som är drivande målsättning. Det har inte funnits målsättningar att använda gårdens resurser för uppstart av andra verksamheter utanför gården och målsättningen har heller inte ändrats över tiden. Ola har sedan tidigare erfarenhet av att driva företag utanför gården. Detta har varit en viktig förutsättning dels för att skapa ett nätverk av leverantörer men även att finna nya marknadskanaler. Olas roll som entreprenör kan ses som den resursmedvetne och intressestyrda entreprenören. Företaget har byggts upp genom eget arbete. Detta gäller allt från byggnader till bokföring och affärsutveckling. Det har alltid funnits en vilja hos Ola att tjäna pengar på verksamheten men den emotionella värdegrunden har varit i grunden starkare.

Olas inställning till risk och kontroll har under hela företagets utveckling varit såväl låg som stark. Det finns en ovilja till att ta banklån då en del av företaget indirekt blir ägt av banken.

Organisationen är fortfarande efter ca tio år liten och möjlig att kontrollera. Företaget har anställda organiserade i självständiga team. Något som skulle kunna tyda på att företaget går mot en mognadsfas där anställda ges en större möjlighet till att själva inverka i sin arbetssituation. Ledningen är fortfarande en stark kontrollerande funktion. Ola arbetar själv även ute i produktionen och på detta sätt sker kontroll och styrning direkt under arbetes gång. Företaget kan därför ses vara i en brytpunkt mellan utveckling och mognadsfas. Detta genom att anställda ges större frihet men kontrollen hålls av verksamheten är fortfarande stark.

Då företaget växt och den egna produktionen inte längre räcker till har fokus lagts på att knyta till sig leverantörer så att produktionen kan hållas uppe. Målsättningen med att utveckla gården Skönero har varit konstant. Målet har alltid varit att vidareutveckla gården det som dock kan ses som en skillnad är fokus på det egna varumärket, vilket blivit starkare med åren och kan ses som en viss förskjutning i målsättning.

## 4.4 Bänarps gård

### *4.4.1 Historisk bakgrund*

Gården Bänarp ligger i Östergötlands södra skogsbygd nära gränsen till Småland. Gården drivs av Johan Jörneskog sedan 2004. Gården består av ca 325 hektar skogsmark 35 betesmark och 18 åkermark. Gården köptes av släktingar som ville sälja gården som ett resultat av samäganderätten. Johan fick då som delägare möjlighet att köpa gården från släkten.

*Jag är intresserad av jordbruk och djur men jag har ingen annan direkt erfarenhet av att vara bonde. Jag ser mig fortfarande inte som bonde jag har ju arbete på sidan av gården.*

De drivande faktorerna som gör att Johan valt att ta köpa och driva gården är dels intresset för jordbruk men även viljan att behålla en gård som har varit i släkten under fem generationer. Johan är i grunden utbildad jägmästare och har sedan examen år 2001 haft olika arbeten. Första jobbet var som lärare på naturbruksgymnasiet Vreta/Västerbyskolan utanför Linköping. Efter detta arbete Johan som chef för ett sågverk i Heby Uppland, en anställning som drevs genom Johans eget konsultföretag. Ett konsultföretag som skapades för att passa till anställningen på sågverksföretaget. När gården Bänarp skulle säljas blev Johan intresserad av att köpa och samtidigt som han då fick chansen att flytta tillbaka ner till Östergötland. I samband med att Johan tog över gården började han ett nytt jobb som virkesuppköpare på Sydved i Jönköping.

Vid köpet tog Johan över jordbruket efter en arrendator som drivit gården under många år men nu ville gå i pension. För att hålla betesmarkerna och åkern öppna även i fortsättningen köptes 15 stycken dikor in till gården. Till djuren finns en fin ladugård som den tidigare används av arrendatorn och hans dikobesättning. Tyvärr kunde den inte användas på grund av det var ett uppbundet system och därmed allt för tidskrävande för Johan som också har arbetet i Jönköping.

*Jag kunde inte använda den gamla ladugården, den var för arbetskrävande när jag ska sköta jobbet i Jönköping. Lösdriften byggde jag själv med några vänner som tyckte det var kul att hjälpa till.*

Istället för att använd ladugården byggdes på gödselplattan en enkel lösdriftshall med plats för ca 35 vuxna djur. Arbetet med detta gjordes helt själv med både eget arbete och eget virke från skogen.

Lantbruket drivs till största delen med inhyrda maskiner. De egna jordbruksmaskinerna är en traktor, harv och en vält resten ägs gemensamt med grannar eller hyrs in. Det som odlas är i huvudsak vall för att tillgodose behovet av ensilage till djuren. De vallmaskiner som behövs är inhyrda förutom rundbalspressen som ägs gemensamt av Johan och en granne. För skogsbrukets del finns en skotare som används för att köra hem ved och ta ut vindfällan. Skotaren används även i jordbruket för att transportera ensilagebalar till djuren.

*De är lite ojämn fördelning mellan åker och bete på gården därför hugger jag upp gamla igenväxta betesmarker så jag kan få plats med ytterligare djur.*

I dagsläget är de bara 15 djur i lösdriften men det finns plats för 35. Tidsmässigt blir de ingen större skillnad med det dubbla djurantalet. Tanken är att återskapa betesmarkerna samtidigt som lösdriften kan utnyttjas fullt ut.

#### 4.4.2 Uppstart och vidareutveckling

Trakterna kring Bänarp är väldigt rika på vildsvin. I detta område tog vildsvinsstammen sin början i Östergötland för ca 15 år sedan. När Johan tog över gården år 2004 sågs vildsvinen som ett problem, då de förstörde spannmåls och vallodlingar i området. Eftersom rasen var ny såg Johan chansen att erbjuda jakt på vildsvin. Till skillnad från andra jaktentreprenörer utvecklade Johan en egen jaktmetod, vilket gav honom en särställning bland jaktarrangörer.

*Jakten skall vara annorlunda mot andra jaktarrangörer, jag erbjuder åteljakt hundar får inte användas.*

Projektet med att börja utveckla gårdens jaktmöjligheter tog fart i samband med att gården köptes år 2004. De första två åren byggdes åtlar (fasta utfodringsplatser) för vildsvinen. Under den tiden skedde ingen jakt utan syftet med detta var att få vildsvinen att stanna på marken och därigenom kunna hålla en stark vildsvinsstam inför kommande jakter. Själva jaktmetoden skiljer sig från andra jaktarrangörer genom att hundar inte används för att få fram eller lokalisera vildsvinen. Istället finns till varje åtel en isolerad jaktkoja där jägaren får sitta och vaka (vänta) på vildsvinen. Den här typen av jaktform är en ovanlig form av vildsvinsjakt då hundar ofta används för att hitta vildsvinen. Finansieringen av jaktverksamheten har skett med internt. Byggandet av åtlar och jaktkojor har gjorts genom eget arbete och med virke från den egna skogen.

Jakterna säljs huvudsakligen till norska jägare. Detta arrangeras genom två- till tredagarsjakter där kombinationen av jakt kan plockas ihop efter vad kunden efterfrågar. Jakten kan anpassas efter vad jägarna önskar, priser är satta för varje jakttyp så det är enkelt att plocka ihop ett program. En del vill kombinera jakt på vildsvin med att under dagen jaga rådjur. Detta möjliggörs enkelt genom den enskilda prissättningen för respektive jakttyp. De grupper som kommer och jagar består av fyra till fem jägare. Boende har ordnats i ett av de två bostadshusen som finns på gården. Detta är ett boende med självhushåll och ingår i priset för jakten. Den slakt som blir av de djur som skjuts sköts av jägarna själva. På gården finns en enklare lokal som sedan tidigare använts för slakt. Det kött som blir av jakten måste köpas av

jägaren/jägarna. Tester för trikinmaskar och dylikt sköter Johan som skickar detta på analys och sedan meddelar de berörda jägarna.

*Jag vill ha en livskraftig vildsvinsstam därför vill jag inte att suggor skall skjutas.*

För att kunna hålla en bra kvalitet på jakten får inte suggor skjutas. För att göra detta extra tydligt tas en straffavgift ut för de jägare som bryter mot detta. Straffavgiften kan antingen betalas till Johan eller så kan avgiften betalas in till en hjälporganisation t.ex. Rädda barnen mot uppvisande av kvitto. Johan vill framhäva att pengarna inte är det viktigaste. Målsättningen är att rätt djur skall skjutas och att de regler som är uppsatta följs.

*Jag är inte ute efter att tjäna pengar på när andra skjuter fel djur. Det som jag strävar efter är en stark vildsvinstam därför skall folk veta när de gjort fel.*

Målet med verksamheten är att hålla en hög kvalitet på jakten och därigenom locka folk till att jaga. Jakten skall vara genomtänkt och väl uppbyggd. Då förknippas företaget med kvalitetsjakt, vilket Johan menar räcker långt som marknadsföringsmetod.

#### *4.4.3 Företagets produkt och marknad*

Företaget erbjuder en unik upplevelse för de jägare som föredrar vakjakt. I själva verket är det en produkt som konkurrenter lätt kan anpassa sig till. För att skapa en särställning för produkten har fokus lagts på att framhäva jakten i den unika miljön. Viljan är att bygga ett varumärke som förknippas med den specifika jaktformen. Vildsvinsstammen är stark i området och terrängen med växlande stora skogar och mindre åkrar är perfekta för vildsvinsjakt samtidigt som bilden av gården som varumärke stärks. På trakten finns även andra arrangörer som anordnar jakter men dessa har en annan jaktmetod och har hittills inte utvecklat jakten mot den typ som bedrivs i Bänarp.

*Om man söker på vildsvinsjakt kommer man bland de första träffarna på Google.*

Någon annonsering görs inte aktivt. Början på jaktverksamheten blev genom en god vän som tipsade tidningen Svensk Jakt om att göra ett reportage. Efter detta kom förfrågningar om att anordna jakter. Johan menar att det bästa sättet att skaffa kunder är att få de kunder som jagat att positivt prata om sina upplevelser. För att intresserade skall hitta till Bänarp finns en enkel hemsida med kontaktuppgifter.

#### *4.4.4 Företagets resursbas och organisation*

Företagets resurser är främst de geografiska förutsättningar som finns i området. Marken utgör bra möjligheter för jakt och fiske snarare än för vad som kan förutsättas vara bra mark för lantbruk. Arbetet utanför gården möjliggör extra inkomster till Johan samtidigt som denna resurs också verkar tärande på gårdens verksamheter, då tiden måste räcka till både arbetet som vikesuppköpare och gården. Johans sköter företaget ensam därmed blir organisationen lidande av tidsbristen. Efterfrågan av jakter är större än vad Johan klarar av att genomföra.

#### 4.4.5 Framtidsutsikter och mål

Johan har ett stort intresse för lantbruk, vilket är den största faktorn till att han tagit över gården. Att gården sedan är en släktgård innebär även att det finns känslor för att driva verksamheten vidare. Målsättningen är att tjäna pengar på verksamheten samt bevara och utveckla släktgården. Detta görs genom dels köttdjur men även jaktverksamheten och arbetet utanför gården. På längre sikt är målet att försöka komma bort från arbetet utanför gården. Den begränsande faktorn för detta är ekonomin då det inte går att leva på gårdens olika verksamheter. Planer finns på att starta andra verksamheter som kan ge möjligheter till detta men i dagens situation är det inte en möjlighet. Med de förutsättningar som gäller idag med en relativt nyköpt gård är målet att hålla en hög säkerhet vad gäller inkomster för att kunna driva gården vidare. Köpet av gården finansierades till stor del genom avverkning av skog men även genom banklån. Det är främst risken med att enbart satsa på gårdens verksamheter som gör att Johan väljer att arbeta utanför gården än att satsa på vidareutveckling av verksamheter.

En viss utveckling av djuren kommer att göras främst genom att djurantalet kommer att fördubblas. Jaktverksamheten tar ca en timme i veckan fördelat över året. Idag anordnas ca sju jakter årligen men det är möjligt att öka det antalet till det dubbla. Det blir då frågan om en avvägning av tid och kvalitet som krävs för detta. Målsättningen med verksamheten är att hålla en hög kvalitet och ha en god vildsvinstam snarare än högt resultat. Med ett allt för stort antal jakter är det svårt att bibehålla kvalitén och få tiden att räcka till.

#### 4.4.6 Inomfallsanalys

Motivet till verksamheten på gården Bänarp är betingad av intern motivation och till stor del styrd av pullfaktorer. Utvecklingen av jaktturismen har gjorts dels av eget intresse men också som en möjlighet att tjäna extra pengar på gårdens resurser. Johan har känt ett ansvar över att ta över släktgården och utifrån den situationen satt samman verksamheten. Målsättningen är att på sikt försöka leva på gården men då det i dagsläget inte är aktuellt att komplettera eller direkt vidareutveckla verksamheten prioriteras jobbet i Jönköping. Johan är den typiske mångsysslande (pluriactive) entreprenören. Genom sitt jobb utanför gården tryggas inkomsten men möjliggör även att gården kan utvecklas för de pengar som tjänats in genom det externa jobbet.

Johan vill naturligtvis tjäna pengar på den verksamhet som drivs på gården. Därav har jakten som har blivit en affärsidé skapad på gårdens förutsättningar och intresse snarare än på kunders efterfrågan av jakttypen.

För att Johan skall kunna sköta jord- och skogsbruket har ett medvetet val gjorts för att anpassa maskiner så de gemensamt kan användas så mycket som möjligt. För att slippa skaffa en maskinpark för att klara av djurhållningen på gården hyrs maskinstationer in eller samägs med grannar. Företaget är uppbyggt på eget arbete, Johan har byggt både åtlar och lösdrifts stall själv. Detta visar på kostnadsminimerande tankegångar. Något som kan förklaras genom den ekonomiska situationen.

Johan är företaget Bänarps gård och det finns ingen organisation att tala om. Det samarbete som finns med grannar spelar Johan en aktiv roll men ur företagens synvinkel påverkar det inte företagens val av utvecklingsväg. Johan har en vilja att bygga ett lönsamt företag men belåning menar Johan hindrar honom i utvecklingen av företaget, då risken med att förlora överstiger vinstmöjligheten. Till detta skall då också nämnas att jobbet utanför gården finns

och genererar en säker inkomst som tryggar företagets ekonomiska framtid. Den största brist som Johan upplever företaget lider av idag är främst tiden. Viljan att hugga upp betesmark och utöka djurantal och anordna fler jakter hindras av Johans begränsade tid.

Framtiden i Bänarp kommer troligen att innefatta andra verksamheter och samarbeten med grannar. Idag är företaget i en tidig utvecklingsfas och de finns tankar som troligen kommer att utvecklas i mån av tid och pengar. Den inre motivationen driver Johan till att fortsätta med bland annat jaktupplevelserna. Möjligheten finns även att detta kompletteras med bättre boendeformer och förbättrade möjligheter att ta hand om köttet vid slakt.

## 4.5 Sprengsboda gård/Trollmarker

### *4.5.1 Historisk bakgrund*

På vägen mellan Österbymo och Ingatorp i södra Östergötland på gränsen mot Småland ligger Sprengsboda gård. Gården drivs av Reinhold Petri som också tillsammans med sin fru Ann-Charlotte driver Trollmarker, ett företag som anordnar turridning samt fiske och naturturism som utgångspunkt. Utöver naturturism med hästar, viken var de första verksamheterna på gården så har en spaanläggning tillkommit.

Gården Sprengsboda ligger i skogsbygden. Gården består av ca 100 hektar är skogsmark och ca 20 hektar åker och betesmark. Ägandet är fördelat på Reinhold tillsammans med föräldrar och bror. Gården är en släktgård som tagits över av Reinhold år 1996 efter att gården varit utarrenderad som frånjordsbruk. Reinhold arbetade då som datakonsult och drev gården på sidan av sitt ordinarie arbete. Ann-Charlotte arbetade som chef för barnomsorgen i Eksjö kommun. När de båda bosatte sig på gården köptes hästar som ett nöje och avkoppling till arbetet. Antalet hästar växte och därmed möjligheten och tankarna kring att kunna utnyttja hästarna till att än egen rekreation. Tankarna föll då på att anordna turridning, vilket också gav extra inkomster till familjen. Turridning är dock en säsongsverksamhet där all verksamhet sker under vår och sommar. Under vintern kostar hästarna pengar då de inte används men måste skötas. Verksamheten var lyckad men problemet var att kunna få tiden att räcka till samt att få lönsamhet i verksamheten då den var så starkt säsongsanknuten.

*Jag gick ner på ett icke-chefsjobb med extra lång semester för att kunna få tid med att sköta turridningarna.*

Det nya jobbet gav bättre förutsättningar till att utveckla verksamheten men det långa pendlingsavståndet mellan gården och Eksjö gjorde att mycket tid gick förlorad.

Trollmarker ägs gemensamt av Reinhold och Ann-Charlotte. Ann-Charlotte är huvudpersonen i företaget och sköter de mesta från bokföreläsning till inbokning av kunder. Reinhold hjälper till dels som massör och naturguide men även med tekniska arbeten såsom hemsidan och övrig service. Reinhold har ansvaret för lantbruket. Inriktningen inom jordbruket är fokuserat på konventionell vallodling. Till en början var jordbruket ekologiskt men de krav som ställts på ekologisk odling gick inte att förena med kravet på mängden vallfoder som krävdes till gårdens hästverksamhet. Själva företaget Trollmarker startade år 1998 som del av lantbruksföretaget. Allt sedan starten har företaget vuxit dels organiskt

genom tillköp av en granngård, där jordbruk och stuguthyrning sker i gårdens byggnader. Även verksamheterna som spa och turridding står under ständig utveckling, dels för att klara konkurrensen mot andra företagare inom äventyrsturismen men också att hålla en hög standard och anpassningsförmåga för att kunna möta kundernas efterfrågan.

*Förr bokade människor i god tid innan. Idag ringer man och bokar kanske en vecka innan de skall komma. Vi har svårt att anpassa oss och få personal på så kort tidsvarsel.*

Jordbruket sköts med egna maskiner och någon direkt samverkan finns inte mellan jordbruksgrenen och Trollmarker. Hus som använts för uthyrning, spaanläggning och ridning ägs gemensamt inom företaget. Internt finns en uppdelning mellan Reinhold som är ensam ansvarig för jordbruket och dess maskiner och Ann-Charlotte som ensam bär ansvaret för de övriga verksamheterna såsom hästar och spaanläggning. Övrig personal som tas in består av två huvudgrupper. Den första gruppen är timanställda som verkar under Ann-Charlottes ledning i företaget. Förr större och speciella evenemang tas utomstående entreprenörer in som då får stå för sin verksamhet i samverkan med Trollmarker. Exempel på detta är massörer som erbjuder speciella tjänster. Genom detta får företaget möjlighet att kunna erbjuda de aktiviteter som kunderna efterfrågar utan att själva erbjuda tjänsten.

Företaget samverkar med andra grannar speciellt Boxholms Skogar AB vilka erbjuder ridvägar för turriddingen. I övrigt verkar företaget tillsammans med ca tio stycken lokala turistföretag för att tillsammans med dem förmedla aktiviteter och kunder mellan sig.

#### *4.5.2 Uppstart och vidareutveckling*

Starten av företaget beror av två faktorer. Det första är att möjligheten som sågs till utnyttjandet av hästarna för mer än rekreation. Detta tillsammans med att gården ligger i gles befolkade trakter och närheten till arbete utanför gården blir begränsad genom avstånd. Anledningen till att turriddingen kompletterades med ett spa är till stor del grundat i tanken att utnyttja även höst och vintersäsongen, något som inte var möjligt med enbart turriddingen. På detta sett ges möjligheten för både Reinhold och Ann-Charlotte att försörja sig på gårdens verksamheter. Någon belåning i bank har inte gjorts för att bygga upp verksamheten. Detta har gjorts med pengar från verksamheten eller genom arbete utanför gården.

*Har vi velat göra något så har vi först jobbat in pengarna innan vi köpt.*

Bidrag har sökts för inom ramen för landsbygdsprogrammet. Detta kan ses som ett tillskott till verksamheten men har inte varit avgörande för företagets fortsatta utveckling. Viljan att hålla låga kostnader är en viktig drivkraft i företaget. Som exempel på detta hyrs hästar ut under vintern och därmed försvinner kostnaden för foder och skötsel.

Företaget startade genom att Reinhold och Ann-Charlotte tog över år 1996. Sedan dess har samtliga verksamheter utvecklats fram till år 1999. Vid den tidpunkten var Trollmarker det enda företaget i Sverige som kunde erbjuda en semester med turridding och även spaanläggning. Efter år 1999 har företaget haft den utformning som är idag, fränsett tillköpet av granngården. Utveckling sker mot att bättre nisch företagens verksamhet mot konkurrenterna. Några planer på att starta ytterligare verksamhetsgrenar finns inte. Genom köpet av granngården år 2001 gavs möjlighet till att erbjuda kunder boende med självhushåll



samtidigt som vissa bitar kunde väljas till från spaanläggningen och ridningen. Genom detta nåddes en kundsegmentering där valmöjligheterna ökade ytterligare.

#### 4.5.3 Företagets produkt och marknader

Företaget har bara några få egna produkter. Det stora produktutbud som erbjuds inhämtas från andra entreprenörer. Till en början var turridningen på egna hästar företagets motor men idag har spaverksamheten har fått komma fram till förmån för hästarna. Företagets produkt vilar i ett stort kontaktnät som därigenom möjliggör mångfalden av aktiviteter som kan erbjudas till kunder. Produkten blir stark genom att all risk som produkten innefattar till stor del lyfts ur företaget. Den förändring som kan ses är att företaget går mot ett förmedlingsföretag.

Marknaden för företaget har minskat under årens lopp, mycket beroende på hård konkurrens. För att möta konkurrensen har nya marknadsföringskanaler använts för att bättre nå ut till potentiella kunder. Genom samarbete med bland annat Kooperativa förbundet har man lockat kunder genom att ge dem rabatt vid bokningar. Övriga anpassningar för att möta den hårda konkurrensen har varit att nischas företaget mot att erbjuda fler aktiviteter inom området naturturism. Företagets läge sett ur ett geografiskt perspektiv är också det viktigt att ha i åtanke vad det gäller potentiella kunder. Företaget ligger i södra Östergötlands glesbygd, vilket kan tänkas att infrastruktur och avstånd verkar negativt för kundtillströmningen. De potentiella kunder som finns bor företrädesvis i städer, vilka det för företaget är långt till.

#### 4.5.4 Företagets resursbas och organisation

Företaget har stora resurser i sociala nätverk som möjliggör organisationen. I övrigt erbjuder lantbruket en stark resurs för turridningen, som då kan hålla kostnaderna nere genom internt producerat foder och möjlighet till betesmarker.

*Omöjligt att veta i vilken storleksklass man ska ligga för att bäst kunna utnyttja resurserna. Vi vill vara kostnadseffektiva men minskar kundantalet tvingas vi också höja priset för att täcka kostnaderna.*

Organisationen i företaget är av en samordnande karaktär snarare än en typ av ledande och styrande. Fördelar med detta är att arbetsinsatsen i företaget minimeras då arbetet förläggs till entreprenörer. Problem uppstår dock lätt då det inte finns någon fullständig kontroll över alla verksamheter.

#### 4.5.5 Framtidsutsikter och mål

*Från början hade vi förväntningar snarare än mål*

Målet med verksamheten är att erbjuda kunderna en naturupplevelse knutet till både äventyr och avkoppling. Företaget är drivet av inspiration och målsättning om antal kunder och aktivitetsformer har tillkommit med tiden, oftast då genom inhyrd verksamhet.

*Anledningen till att vi köpte granngården är att vi inte ville bygga mer på gården här hemma.*

Målsättningen finns att hålla lantbruket skiljt från den övriga verksamheten. Gården har en central roll oavsett verksamhetsgren men viljan är att den skall förbli självständig. Hus och inredning finns redan men om en annan verksamhet skall etableras i framtiden ska gårdens resurser inte påverkas av spaanläggningen och turridningen.

#### 4.5.6 Inomfallsanalys

Verksamheten på gården Sprengsboda befinner sig i en mognadsfas. Ägarna känner att de är nöjda med verksamhetens omfattning. Samtidigt görs inga nysatsningar på att utveckla nya verksamheter i egen regi. Istället ändras verksamheten mot att anordna äventyrsaktiviteter genom inhyrda entreprenörer.

Motivationen till att starta företaget kan sägas vara motiverad av Ann-Charlottes intresse för hästar. Pushfaktorer har sedan varit viktiga för att verksamheten startats och utvecklats. Tankarna kring en rörelse som erbjuder äventyrstjänster uppkom genom att försöka få nytta av gårdens hästar. I detta fall kan nyttan av hästarna ses vara kopplad till att få bättre kostnadstäckning för hästverksamheten. Företagets fortsatta utveckling är ett led av kundens efterfrågan och interna möjligheter. Ekonomiska målsättningar är i grunden det som varit styrande för starten av verksamheten.

En annan faktor som är starkt påverkande för att driva företaget är viljan att leva på gården och slippa pendla till ett arbete. Organisationen är idag överblickbar där Ann-Charlotte lätt kan kontrollera och styra verksamheten inom det egna företaget. En ökad andel av utomstående entreprenörer medför dock vissa problem att organisera företagets verksamheter skall tilläggas. Detta är ett handlande som påverkar företaget positivt i två bemärkelser. För det första minskas den ekonomiska belastningen med att ha anställd arbetskraft och inte full arbetsbelastning. I detta fall finns inget löneansvar så länge som det inte finns ett arbete att utföra. För det andra är detta ur ett kundperspektiv positivt då olika alternativ av tjänster lätt kan plockas ihop efter vad kunden efterfrågar. Användandet av det sociala nätverket blir därför viktigt för företagets överlevnad. Ett handlande som kan ses knyta till social bootstrapping.

Trollmarker är ett exempel på kvinnligt företagande där verksamheten har utvecklats på sidan av jordbruket och med stöd av mannen i familjen. Möjligheten att vara delaktig i gårdens utveckling men ändå inte vara del i jordbruksproduktionen är ett vanligt mönster som påvisar kvinnans nya roll i jordbruksföretaget.

Finansieringen av företaget har företrädesvis gjorts genom eget arbete och internt genererade medel. I intervjun med Ann-Charlotte menar hon att utvecklingen av företagets verksamhet gjorts genom att först arbetat in pengar för att sedan finansiera det i den nya verksamheten. Bidrag har sökts för olika projekt men de har aldrig varit avgörande för projektets genomförande. Ur ett ekonomiskt perspektiv har företaget under hela sin verksamhetsperiod varit negativt inställda till extern finansiering.

Ann-Charlotte och Reinhold uppvisar båda ett handlingsmönster för vad som kan hänföras till teorier kring entreprenöriell teori. De ser båda möjligheter och är vilja att satsa för att vinna. Den roll de spelar som entreprenörer i företaget kan ses växla över tiden. Till en början arbetade båda utanför jordbruket vilket visar på faktorer som kan knytas till den mångsysslande (pluriactive) entreprenören. Under företagets utveckling har fokus lagts på att

använda gårdens resurser på bästa sätt för att därigenom nå ett önskat resultat. Handlingsmönstret här påminner mer om de faktorer som hänförs till en resursmedveten entreprenör. Anledningen till denna förändring kan ses som ett naturligt steg relaterat till Ann-Charlottes och Reinholds tidigare erfarenheter. De är båda vana vid arbete utanför gården som påverkat deras syn på företagande ur ett annat perspektiv. Då valet gjordes att leva på gården var en förändring nödvändig av den entreprenöriella rollen då förutsättningarna ändrats. För att återkoppla detta till de teoretiska utgångspunkterna kan detta handlande ses som en naturlig utveckling för den mångsysslande entreprenören. Älsos beskriver att utveckling inom företag drivna av denna typ av entreprenör mycket väl kan förändra och utveckla verksamheten då familjesituation eller omvärld kräver detta. I Trollmarkers fall kan detta vara förklaringen då omställningen gjordes från att ha en säker inkomst från jobb utanför gården till kravet att leva på gårdens förutsättningar.

## 5 Analys

I analyskapitlet behandlas likheter och olikheter mellan empiri och teori, syftet är att teorin skall förklara det som framkommit i empirikapitlet. Nedan följer en enkel sammanställning av de teoretiska utgångspunkterna utifrån respektive fallföretag.

### 5.1 Motivationsdrivande faktorer

Som motivationsfaktorer kan ses de faktorer, vilka påverkar en person att finna möjligheten till att starta och driva företag. För de fallföretag som ingår i denna studie kan flera motiverande faktorer urskiljas.

Björke Vävstuga AB har en starkt motiverande faktor genom bakgrunden till jordbrukets förändring och oviljan att därigenom avfolka gården. Britta känner att hon vill ha en meningsfull sysselsättning som möjliggör sociala kontakter. Britta har tråkigt på gården och finner då vävningen som en utväg. Den motiverande kraften kan i detta företag ses som ett mänskligt val även om branschens förutsättningar också inverkat på valet av att starta ny verksamhet.

Möjlighet i att använda det som producerades på träffarna för att tjäna pengar kan ses som förmågan att se en möjlighet till att tjäna pengar. Detta kom sedan få stor betydelse dels för att finansiera hobbyverksamheten men även senare till att öka lönsamheten i jordbruksföretaget. Starten av företaget Björke vävstuga ses som en reaktion på ett missnöje med situationen. Försäljningen av produkterna startar inte förrän efter att verksamheten drivits ett tag vilket då tyder på att möjligheten till försäljning inte var tanken från början. I takt med företagets tillväxt har lantbruksföretaget förutsättningar förbättrats samtidigt som möjligheten för Britta att stå på egna ben utan ett starkt beroende till jordbruket.

Ola Lönnqvist med Skönero kött såg en möjlighet till en bättre lönsamhet i gårdens befintliga köttproduktion genom att integrera även styckning och försäljning som en del av företaget. Olas verksamhet har inte varit hotat utan en vidareutveckling av verksamheten har gjorts efter eget val. Därför kan starten av denna verksamhet ses som internt motiverad styrd av pullfaktorer.

Att finna glädje i sitt eget arbete och skapande egna utmaningen samtidigt som en släktgård förs vidare ser Johan Jörneskog som större drivkrafter än höga vinster. Detta är en emotionellt betingad egenskap som är en mycket stark motivationsfaktor. Pushfaktorer kan i detta fall ses som viktiga då starten av jaktverksamheten trots allt har som mål att ge extra inkomster till gården.

Trollmarker och dess grundare Ann-Charlotte såg en möjlighet att använda familjens hästar till något som kan ge extra pengar. Möjligheten till en bättre försörjning eller viljan att komma från att pendla till Eksjö gör att både push och pullfaktorer varit inblandade. Viljan att kunna leva ut sin hobby är en av utgångspunkterna för att start av verksamheten. Förmågan att se möjligheten i att hyra ut hästar och anordna turridning är ett bra exempel på hur en entreprenör ser och utnyttjar en möjlighet. Vidareutveckling av nya verksamheter såsom spa och massage kan ses som ett medvetet handlingsmönster för att göra företaget mer attraktivt för kunder, vilket då är internt motiverat.

Torpa racing med Bengt Samuelsson såg affärsidén genom möjligheten att få ut något mer ur familjens hobby. Det är pullfaktorer som påverkat Bengt att starta verksamheterna. Under utvecklingens gång har faktorer i omvärlden påverkat företaget. Ofta har dessa externa faktorer såsom lagar, tillstånd och övervakande myndigheter verkat begränsande på Bengts vilja att utveckla företaget. Starten av de nya verksamheterna är en kombination av pull och pushfaktorer. Möjligheten i att tjäna pengar på motorsportsintresset och framförallt kundintresset för bilarna ligger bakom företagsutvecklingen. Bengts erfarenheter från tidigare företag samt förmågan att se marknadsmöjligheten i hobbyverksamheten är starka drivkrafter bakom företagets utveckling. Pushfaktorer har haft liten betydelse för Bengt då han utvecklat verksamheten.

Hos företagen i denna studie verkar det vara en majoritet av pushfaktorer som triggat till en förändring av det befintliga lantbruksföretaget. I valet av hur eller vad den nya verksamheten skall bestå av beror på mer på entreprenörens egen förmåga att identifiera marknadsmöjligheter snarare än att skapat nya områden för företagen att verka inom. Externa faktorer såsom produktanpassning efter kunders önskemål har större betydelse för företagets vidareutveckling när företaget blivit äldre. Ett synsätt som överrensstämmer med McElwee, 2006 där ett eget engagemang framför monetära intressen är den viktigaste målsättningen för att företagen skall lyckas. Även en förståelse för företagets situation vad gäller ekonomi, produkt och kund sammansättning visar sig vara viktig för valet av verksamhet. I fallföretagen är det enskilda intressen hos entreprenörerna som inverkar på utvecklingen snarare än omvärldens påtryckningar till val av inriktning. Det egna intresset och kunskapen att är viktiga faktorer för företagsutveckling (Shane et al. 2000).

## 5.2 Stadium i företagsutvecklingen

När ett företag växer efter en livscykel sker detta genom olika faser. Först kommer en startfas, i vilken företaget startas. Därefter kommer en utvecklingsfas där företaget etableras och växer. Till slut nås en mognadsfas där verksamheten nått en gräns där värderingar och mönster måste börja anpassas (Greiner et al. 1972). Detta avsnitt har för avsikt att beskriva fallföretagens faser i syfte att ställa dem mot varandra i förhållande till ålder och utveckling.

Björke vävstuga AB befinner sig i början av en mognadsfas. Nästa steg för företaget är att överlämna företaget till nästa generation eller sälja verksamheten. Någon utökad produktion är inte planerad. Skönero kött i Valdemarsvik utvecklar ständigt verksamheten. Företaget kan ses vara mitt i utvecklingsfasen. Företaget har lämnat sin första tillväxtfas och håller nu på att anpassa sig inför en ökad volym samtidigt som varumärket stärks.

Trollmarker är i en tidig mognadsfas. Företaget har utvecklat verksamheten till ett företag med funktioner liknande ett bemanningsföretag. Entreprenörer tas in vid behov och risken för det egna företaget minskar. Troligtvis kommer företaget att finna sin roll på marknaden som en typ av förmedlingsföretag kombinerat med ett mindre antal egna tjänster.

Torpa racing är fortfarande under utveckling. Bengt har flera idéer för hur verksamheten kan styras och utvecklas. Detta ger företaget en särställning på marknaden gentemot konkurrenter.

## 5.3 Entreprenöriell roll och lantbruket

Britta och Ylwa med företaget Björke vävstuga AB kan ses ha två entreprenöriella roller. Britta har möjligheten att använda gårdens resurser som blivit överflödiga i takt med att lantbruket utvecklats. Viljan att ha folk om kring sig och att inte bli ensam ute på gården kan ses som en emotionell faktor som påverkat henne att starta och driva företag. Att detta sedan fallit samman med möjligheterna på gården gör att Britta kan ses som en entreprenör med stort fokus på att samordna resurser. Ylwa å andra sidan har inte kopplingen till gården utan driver andra företag vid sidan av vävstugan. Hennes roll i företaget blir därmed mer förskjuten mot rollen som portfolioentreprenör. Den roll som Tommy spelar inom sitt jordbruksföretag kan likställas med Brittans roll i väveriet. Båda företagen har ett samarbete och kan dra nytta av varandras resurser, till detta skall en stark känsla för gården tilläggas. Detta tyder på att de båda är resursmedvetna entreprenörer med stora likheter med de teoretiska utgångspunkterna Alsos beskriver.

Bänarps gård är ett typiskt exempel på den mångsysslade (pluriactive) entreprenören. Johan arbetar utanför företaget men har ändå valt att utveckla kringverksamhet till jordbruket. Utvecklingen av detta kan ses som en del i att förstärka gårdens ekonomiska ställning. Även valet av att starta turismverksamhet påvisar att en enkel anpassning gjorts för att tjäna extra pengar. Detta är en utvecklingsväg som blivit uppmärksammat genom den norska studien år 2006 gjord av A. Lunnan. I denna studie beskrivs turism eller liknande tjänster som det vanligaste steget för lantbruksentreprenörer då de står i valet att utveckla verksamheten.

Företaget Björke väveri AB, har en uppdelning mellan lantbruket och det andra företaget. I detta fall drivs det utvecklade företaget genom flera delägare än de som driver gården. I jämförelse med Björke vävstuga AB är den verksamheten och jordbruket inte lika starkt beroende av varandra idag. Viljan att leva på gården är en stående målsättning vilket leder till effektivt utnyttjande av gårdens resurser. Vidareutvecklingen och även samarbetet med andra jordbruk på trakten gör att viljan att tjäna pengar får en större betydelse än emotionella värden. Denna omsvängning kan ses som en anpassning där entreprenören driver verksamheten i syfte att tjäna pengar.

Ola Lönnqvist och Skönero kött uppvisar ett handlingsmönster som karaktäriseras av portfolioentreprenören. Ola har tidigare erfarenhet av att driva företag och uppvisar också faktorer såsom viljan att utveckla verksamheten, marknadskanaler och effektivisera produktionen. Viljan att utveckla överstiger viljan att bevara företaget i traditionell form vilket även detta uppvisar ett entreprenöriellt beteende, hänförligt till portfolioentreprenören. Ur de teoretiska förutsättningarna framgår att främst större jordbruk ofta drivs av denna entreprenörstyp. Något som i detta fall kan stämna även i detta fall då gården är större.

Trollmarker är ett företag som styrs av entreprenörens tidigare erfarenheter. Det centrala i verksamheten är att göra något mera av gårdens resurser som gör det möjligt att överleva ekonomiskt. Emotionella faktorerna har varit avgörande för att både starta och driva verksamheten. Då verksamheten vuxit tillräckligt stark blev det naturliga steget att fokusera på gården framför externa arbeten. Även här kan paralleller dras till studien av A. Lunnan, om vidareutveckling av lantbruksföretag. Den underliggande motivationen är att leva på gården och därigenom har en enklare vidareutveckling i form av turism startats. Den entreprenöriella rollen som denna familj verkar inom blir därigenom knuten till rollen som den pluriactive entreprenören. Dock skall nämnas att resursmedvetenheten är hög och entreprenörens ställning över tiden förändrats.

Bengt med familj har ett starkt intresse för gården men han är även en person som vi kan benämna uppfinnare. Bengt har tidigare erfarenheter av företag men i detta företag är främst resursperspektivet avgörande för företaget och dess start och vidareutveckling. Företaget bygger på samordning mellan Bengts tidigare teknikföretag och lantbruket vilket, gör honom till en resursmedveten entreprenör.

## 5.4 Finansiellt uppbyggnadsbeteende

Vägen till finansiering av verksamheten verkar för de ingående fallföretagen främst vara inriktade på interna tillgångar såsom arbete och egengenererat kapital. Kontrollen av företaget är en viktig del i valet av finansieringsmetod. Då det gäller en expansion av verksamheten förlitar sig entreprenören främst på vad företaget redan har för resurser, framför att söka alternativa lösningar externt. Detta innebär att entreprenörens egen syn på verksamheten även ligger till grund för agerandet när alternativa finansieringsmetoder krävs. För att hålla risken på en låg nivå väljer man internt kapital och banklån som finansieringsväg. Denna typ av finansieringsmetod ger företagen mycket kapital men liten påverkan på företagets drift och organisation från andra aktörer.

### *5.4.1 Pecking-orderteori*

Tecken på pecking-orderteorin stämmer bra överrens med respektive fallföretags inställning till externt kapital. Vid start och vidareutveckling av verksamheten har företrädevis interna resurser använts. Externa medel är inte helt uteslutna utan har verkat som komplement, detta varierar dock för respektive fallföretag. På fallgården Bänarp har det blivit naturligt med en större andel lånat kapital, då de interna förutsättningarna inte finns. Som en motpol till Bänarps gård kan fallföretaget Björke väveri AB ses som ett företag till stora delar byggt på interna medel. Verksamheten har vuxit under lång tid och ägarnas vilja att ha kontroll över företaget har varit stor. Det är inte förrän företaget når en sådan storlek att egenfinansiering inte varit tillräckligt som banklån blivit aktuellt. Mer externt kapital vid en ökad företagsutveckling och ålder kan ses som en naturlig utvecklingsväg givet teoretiska utgångspunkter. Det blir naturligt att välja egenfinansiering och sedan bankfinansiering för att därmed fortsättningsvis kunna ha en hög kontroll (Berggren et al. 2003).

Ola Lönnqvist med Skönero kött ser det som en stor fördel att använda internt kapital. Banklån skulle vara en alternativ finansieringsform då egna likvida medel inte ger möjlighet till expansion. Det verkar finnas en tröskel som företagen når till där interna medel inte räcker för att ta nästa steg i utvecklingen. I detta steg blir då banklån en naturlig väg att välja för att komma vidare. Detta är ofta betingat av viljan att snabbt ta tillvara de affärsmöjligheter som dyker upp. Detta är något som både Bänarps gård och Torpa racing uppvisar. Viljan att snabbt komma igång har i detta fall varit drivande för att finna alternativa finansieringsvägar, som i dessa båda fall innefattar banklån. Alla fallföretag går att karakterisera som kontrollaversiva med utgångspunkt i val av finansieringsmetod (Berggren et al. 2003).

### 5.2.3 Finansiell bootstrapping

Vid start och utveckling av nya företag uppstår tillväxthinder. Finansiella bootstrapping syftar till att finna vägar för att begränsa kapitalbehovet (Winborg et al. 2003.).

Samtliga företag i denna studie uppvisar tecken på olika bootstrappingmetoder, vilket kan förklaras med företagets olika stadium i utvecklingen eller tidigare kontaktnät. Den mest använda metoden är användandet av begagnade maskiner framför nya, vilket är ett genomgående drag hos alla fallföretag. Enligt Winborg (2003) är det en av de mest använda bootstrappingmetoden i svenska småföretag.

I Björke väveri AB är samarbetet med lantbruket en viktig del för att hålla båda verksamheterna igång. Den gemensamma användningen av maskiner i de båda företagen gör att maskinstandarderna kan hållas högre än om de verkat var för sig. I Bänarp bedrivs samarbete mellan grannar om jordbruksmaskiner. En vanlig form av bootstrapping som förekommer i lantbruksföretag där full maskinkapacitet inte nås på egen hand. Trollmarker är det företag som jobbar starkt med att utnyttja nätverk för att nå sina mål. Ann-Charlottes erfarenheter från tidigare arbete kan även ses som en bidragande faktor till att hon har förståelse för nätverken och vet hur det skall användas. Bengt Samuelsson och Torpa racing använder också begagnade maskiner då främst bilar som köps till racingverksamheten. En annan viktig del i detta företags kostnadsminimeringsstrategi är precis som Björke väveri AB där fördelar vinnas genom gemensam användning av resurser.



## 6 Diskussion och slutsatser

Studiens syfte är att identifiera faktorer som påverkar lantbrukets möjligheter och hinder för att utveckla nya verksamheter. I studien avses analys av initiering och tidig utveckling av ny verksamhet i lantbruksföretaget. En kartläggning av såväl motiv och drivkrafter som stödjande och hindrande faktorer för utvecklingen har studerats.

Studien visar på flera anledningar till varför de ingående fallföretagen valt att starta ny eller kompletterande verksamhet till lantbruksföretaget. Den främsta faktorn som driver de i studien ingående entreprenörer till att starta ny verksamhet är viljan att förbättra resursanvändningen och lönsamheten i lantbruksföretaget. Ledig arbetskraft i kombination med intresse är de starkaste argumenten för start av ny verksamhet. Starten kan alltså ses som ett medel för att minska förlusterna av oanvända resurser. Viljan att göra företagen mindre sårbara ur ett ekonomiskt perspektiv kan då göras samtidigt som drömmen om att förverkliga intresset uppfylls. Denna utvecklingsväg har orsakats till stor del av lantbrukets rationalisering. Detta handlingsmönster, som uppvisas av entreprenörerna är till stor del motiverat av pushfaktorer framkallade till rationaliseringsprocessen. Företaget har hamnat i ett kristillstånd t.ex. förändrade lagkrav eller konkurrensmöjligheter. Entreprenören har därför blivit tvungen att agera för att kunna driva företaget vidare. I de fall där ekonomin eller samhället ställt krav på de enskilda företagen är det där upp till entreprenören att agera. Handlingsvägen skiljer sig åt i alla fallföretag jag studerat. Dock kan sägas att entreprenörens egen kunskap, vilja och intresse har den avgörande rollen i företagets utvecklingsprocess, även om själva starten tvingats fram genom omvärldens förändrade krav på företaget.

De mjuka värdena återfinns i alla fallföretag, i större eller mindre omfattning. Tradition för att driva lantbruket vidare är en drivande faktor i sig till att hålla företaget igång, och därmed göra förändringar som krävs. Däremot kan ingen direkt koppling urskönjas mellan dålig lönsamhet i lantbruket och start av ny verksamhet. Risktagandet är lågt i samtliga fallföretag. Entreprenörer väljer att hålla företaget kvar inom ramen för accepterad risknivå och därmed motverkas en utveckling som automatisk innebär risk. Företagets utveckling enligt Greiners olika faser blir inte uppfyllda i den omfattning som kan förväntas då entreprenören väljer att hålla kvar verksamheten inom kontrollerbar nivå. Då vidareutveckling sker är detta en följd av ett kristillstånd. För att minimera risken kan samordning och lågkostnadsmetoder ses som val av start och finansieringsväg kopplat till viljan att ha ett lågt risktagande.

Då ny verksamhet startas i fallföretagen kan de alla kännetecknas av låga startkostnader. Gemensamt för fallföretagen är att de valt en typ av verksamhet som går att förena med låga startkostnader. När väl processen med att utveckla ett företag har startat är inriktningen baserad på utgångspunkter i entreprenörens intresse. Vid start av ny verksamhet är möjligheten till att utnyttja oanvända resurser inom lantbruksföretaget den starkaste ekonomiska faktorn till utveckling av ny verksamhet. Låga startkostnader och fördelar genom ett gemensamt nyttjande av resurser ger både de nya företaget och lantbruksföretaget en bättre resursutnyttjandegrad.

Starten av ny verksamhet måste vara betingad av någon stimulansfaktor. I de fall entreprenörerna har en stark emotionell koppling till sin verksamhet blir viljan att ta risker låg. Motivation till att utveckla verksamheten antas därför vara styrd av en otillfredsställd situation i den befintliga verksamheten, snarare än att entreprenören ser en möjlighet till

utveckling i omvärlden. I de fall då en pluriactive entreprenör driver företag kan det antas att dessa är styrda av pushfaktorer snarare än pullfaktorer. Portfolioentreprenören uppvisar tecken på det motsatta vad gäller risktagande och utveckling. I de fallföretag där portfolioentreprenörer driver verksamheten är risktagande annorlunda. Detta visar sig genom en skillnad i inställning till lånat kapital i verksamheten. Förmågan att se möjligheter i omvärlden är dominerande för dessa företags utveckling av ny verksamhet, vilket då kan förutsättas vara pullfaktorer.

Till start och vidareutvecklingsprocessen har det varit kopplat hinder som respektive fallföretag måste ta sig över. Det som starkt begränsat företagens utveckling anser Bengt Samuelsson på Torpa racing vara bristen på konsekventa beslut från myndigheter. Beslut som drar ut på tiden eller ändras efter kort tid gör att företagen får svårt att planera. Även ur ekonomisk synvinkel är detta ett problem då beslut kan få följderna att relativt nya anläggningar såsom kök mm måste byggas om för att nå upp till de nya lagstadgade kraven. Förändringar som är svåra att genomföra i mindre företag där det ekonomiska utrymmet redan är pressat. Denna problematik förefaller också vara gällande för de övriga fallföretagen i större eller mindre omfattning. Trollmarker med Ann-Charlotte Petri ser en eventuell påtvingad ombyggnad av t.ex. köket som en direkt nedläggningsförklaring av verksamheten. Ola Lönnqvist skiljer sig från de övriga då han menar att lagstiftning och regler inte påverkar företagets utvecklingsmöjligheter, de bör snarare ses som en motiverande effekt att nå upp till. Så länge spelreglerna för företaget är klara anser han att det inte finns något att oroa sig för. Generellt för fallföretagen kan sägas att de trots starten av ny verksamhet inte stött på större problem som stoppar utvecklingen. Hinder har analyserats innan projekten startas och inga direkta problem uppstår under start och utvecklingsfasen av projekten. Ett exempel på detta kan nämnas Ola Lönnqvist som innan byggandet av styckningslokalen tog kontakt med livsmedelsverket och gav dem möjlighet att påverka utformningen.

## 6.1 Sammanfattande slutsatser

För att göra slutsatserna i denna studie tydliga kan därför utvecklingen av ny verksamhet i lantbruksföretag sammanfattas efter följande två huvudfaktorer. Lantbruksföretaget kan ses vara påverkat av externa faktorer. Rationaliseringar och ändrad samhällssyn har skapat en situation där lantbruksföretagen måste anpassas för att klara den nya situationen. Ett krav utifrån ställs helt enkelt på lantbruket för att de skall förändras. Därför kan externa förändringar ses som det första steget i en process där lantbruksföretaget måste utvecklas för att överleva. Hur denna utveckling görs beror helt på de enskilda entreprenörernas vilja och förmåga att se möjligheter, vilket är den andra av de två avgörande faktorerna. Ofta har dessa entreprenörer en emotionellt stark vilja att driva företaget vidare. Detta är en vilja som får dem att utveckla ny verksamhet som ett led i att kunna driva lantbruksföretaget vidare. En motsats till denna entreprenörstyp är de entreprenörer som motiveras av förändringen i samhället och ser en förändring som enbart en positiv utmaning.

Oavsett val av ny verksamhet eller vilken entreprenörstyp som driver verksamheten är stödet från gårdens oanvända resurser den mest betydande faktorn för utveckling av ny verksamhet. Gemensamt utnyttjande av maskiner samt samhällets utveckling vilka skapar nya möjligheter är de viktigaste faktorerna som stödjer utveckling av ny verksamhet. De faktorer som negativt påverkat företagens utveckling är främst bristande kunskap om lagar och tillstånd, som i vissa fall krävs för att driva verksamheten. En slutsats vad gäller entreprenörerna är att de i sin iver att komma igång med den nya verksamheten förbiser begränsande faktorer såsom lagkrav mm.

## Epilog

Avslutningsvis bör poängteras att entreprenören och dennes målsättning och drivkrafter är avgörande för att företagets utveckling och överlevnad. Samtliga entreprenörer i studien har startat sina verksamheter utifrån målsättningen att främst ta till vara på outnyttjade resurser eller få chansen att arbeta med egna affärsidéer. Det har därför blivit de interna resurserna som är avgörande för företagets välgång snarare än externa faktorer, detta oavsett om företagets målsättning är att leva ut en hobby eller öka lönsamheten.

Som framtida underlag kan därför kunskapen om de interna faktorernas kraft i förhållande till extern motivation användas i t.ex. rådgivningssyfte. Med vetskap om entreprenörens vilja och företagets interna resurstillgång blir det därför viktigt för en rådgivare att belysa faktorer knutna till omvärlden som t.ex. lagar och samarbetsmöjligheter.

För forskning i framtiden är ett intressant uppslag att studera lantbruksföretag som samarbetar med företag i andra utomagrara branscher. Detta för att se skillnader och likheter mellan företag men också för att kunna stärka entreprenörsandan inom svenskt jordbruk.

## 7 Referenser

Alsos, G. A. and S. Carter 2004. Portfolio entrepreneurship: Resource transfer and performance consequences. The twenty-third Annual Babson-Kauffman Entrepreneurship Research conference Babson College, *Frontiers of Entrepreneurship Research-2003*.

Alsos, G. A., E. Ljunggren and L. T. Pettersson 2003. Farm-based entrepreneurs: What triggers the start-up of new business activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, (4): 435-443.

Baron, R. 2004. The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19:221-239.

Berggren, B. 2003. Tillväxt och lönsamhet i småföretag – finansiärers bidrag sett ur företagets perspektiv. ( *Ingår i Landström, H., (red), 2003, Småföretaget och kapitalet*). Stockholm: SNS

Churchill, N. C. and V. L Lewis 1983. Growing Concerns: Topics of particular interest to owners and managers of small businesses. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, May-June 1983.

Davidsson, P. Lindmark, R. och Olofsson, C. et al. 1994. New firm formation and regional development in Sweden. *Regional studies*, 28(4): 395-410.

Flygare, I. 1999. Generation och Kontinuitet: familjejordbruket i två svenska slättbygder under 1900-talet, *Institutionen för landskapsplanering, Avdelningen för agrarhistoria, Sveriges lantbruksuniversitet*.

Flygare, I. och Isacson, M. 2003. *Det svenska jordbrukets historia-Jordbruket i välfärdssamhället 1945-2000*, Natur och kultur/ LTs förlag, I samarbete med Nordiska museets förlag och stiftelsen Lagersberg.

Gartner, W. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5. 15-28.

Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August 1972.

Javefors Grauers, Eva. 2003 Kvinnor och män som jordbrukare- Lantbruksbaserat företagande och olika stödformer för utveckling av landsbygden i ett genusperspektiv med exempel från Östergötland. *Nutek R*, 2003:3.

Klofsten, M. 1992. Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag- En litteraturgenomgång. *Research in Management: Department of Management and Economics Linköping University*, ISSN 1100-3901.

Larsson, J. et.al. 2008. *Lantbruksbarometern 2008*. Stockholm: LRF, LRF Konsult, Swedbank och Sparbankerna.

Lekvall, P & Wahlbin, C. 1993. *Information vid marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag.

Lunnan, A. and E. Nybakk. and B. Vennesslund 2006. Entrepreneurial attitudes and probability for start-ups-an investigation of Norwegian non-industrial private forest owners. *Forest policy and Economics* 8: 683-690.

LRFs Jämställdhetsakademin. 2009. den osynliga entreprenören- genus och företagande i den gröna näringarna.

<http://www.lrf.se/PageFiles/1771/Den%20osynliga%20entrepren%C3%B6ren.pdf>

Merriam, S. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

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

Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/lang/kvalitativ-metod>. 2009-09-25.

Sattler Weber, S. 2007. Saving St James: A case study of Farmwomen Entrepreneurs, *Agriculture and Human Values* 24, s. 425-434.

Shane, S. 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organizational Science*, 11(4): 448-469.

Winborg, J. 2003. Pengar är inte alltid lösningen – användningen av finansiell bootstrapping i små företag. (Ingår i Landström, H., (red), 2003, *Småföretaget och kapitalet*). Stockholm: SNS.

Wiklund, J. 2003. Hur förväntningar påverkar småföretagarens tillväxtvilja.(Ingår i Davidsson, P. m.fl, (red), 2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS.

Landström, H. 2003. De små företagens kapitalförsörjning- kunskaper och implikationer. (*Landström, H., (red), 2003, Småföretaget och kapitalet*). Stockholm: SNS.

# Bilaga 1

## Sammanställning över fallgårdarnas areal(ha) och ägande

| Namn             | Skog | Åker            | Tot. |       | Köpt/släktgård        |
|------------------|------|-----------------|------|-------|-----------------------|
|                  |      |                 | Bete | areal |                       |
| Björke Gård      | 150  | 65              | 35   | 250   | köpt under 1960-talet |
| Bänarps gård     | 325  | 18              | 35   | 378   | köpt 2003/släktgård   |
| Skönero          | 600  | 75 <sup>1</sup> | X    | 675   | släktgård             |
| Sprengsboda gård | 100  | 20 <sup>1</sup> | X    | 120   | släktgård             |
| Torpa gård       | 60   | 100             |      | 160   | köpt under 1960-talet |

<sup>1</sup> Åker och betesareal är sammanslagen  
Källa: intervjusammanställning

## Företagen i siffror

| Org.nummer   | Namn   | Företagsform        | Startår | Omsättning 2008         | Antal anställda |
|--------------|--|---------------------|---------|-------------------------|-----------------|
| 934004-4065  | Björke lantbruk <sup>1</sup>                   | Enskild firma       | 2007    | 1 000 000 - 4 999 000kr | 1st             |
| 55 6518-0303 | Björke Vävstuga                                | Aktiebolag (privat) | 1985    | 5 000 000 - 9 999 000kr | 5-9st           |
| 670720-XXXX  | Bänarp (Johan Jörneskog)                       | Enskild firma       | 2000    | 1000-499 000kr          | 1st             |
| 701129-XXXX  | Skönero kött (Ola Lönnqvist)                   | Enskild firma       | X       | Företaget omreg         | 5-9st           |
| 600807-XXXX  | Trollmarker (Ann-Charlotte Petri) <sup>2</sup> | Enskild firma       | 1997    | 500 000-999 000kr       | 1st             |
| 520307-XXXX  | Torpa racing (Bengt Samuelsson)                | Enskild firma       | 1976    | 1 000 000-4 999 000kr   | 1-4st           |

<sup>1</sup> Företaget drivs i samarbete med annat företag men ägaransvaret är uppdelat.

<sup>2</sup> Företaget drivs gemensamt men med intern uppdelning av verksamheten.

## Bilaga 2

### Frågor till lantbruksentreprenörer

- Vad gjorde du innan du började? (*tidigare erfarenheter*)
- Är det ditt första företag? (portfolio, resurs, pluruactive)
- Hur är organisationen uppbyggd? (för vem finns fgt)
  
- Var kom idén ifrån att starta verksamheten? (*uppfattning om företagande, tendens att söka/påtvungad*)
  
- Är/var det andra involverade i idén?( som tidigare men också lite resursinsaml.)

#### Skapandets process

- Varför startade du/ni just då? (*nöd/möjligheter, outnyttjade resurser, kritiska händelser, bidrag- internt el externa*)
- Hur startade du/ni? (*Vad var det första ni gjorde?*)
- Vad behövde du/ni för att starta? ( *resurstillgång/informationssökning*)
- Vilka resurser fanns och vilka fick du skaffa/hur skaffades de? (*finansiellt, socialt, materiellt, immateriellt kapital, bootstrapping*) (*externt/interna faktorer*)
- Hur finansierade du/ni starten? (*finansiellt behov*)
- Hur ser du/ni på externa medel t.ex. att driva företaget med en kompanjon? (Vilja att ha kontroll)
- Hur ser du/ni på externt kapital i form av lån? (*finansiellt behov från banker, med finansiärer, risk*)
- Har du/ni gjort något särskilt för att slippa låna pengar? (*bootstrapping*)
- Varifrån/hur fick du tag på utrustningen som ni behövde?
- Varifrån/hur fick du den tekniska kunskapen som ni behövde (hur lärde ni er)?
- Vad är era tidigare erfarenheter från branschen? (Kontaktnät *informationsbehov*)
- Hur har omgivningen påverkat er verksamhet? (*förutsägbara/oförutsägbara händelser, lagar*)
- Vilket stöd har du fått från samhället, nätverk, familjen? (*form av entreprenör, tjäna pengar eller fylla syfte?*)
- Vilka hinder har du stött på från samhällets sida, från familjen, från vännerna?

#### Företaget idag och framtiden

- Hur ser du/ni på branschens/marknadens/produktens framtid? (*stödjande aktörer, kritiska händelser, lagstiftning*) (*operativa miljön*)
- Vad är dina styrkor jämfört med konkurrenterna? (*kompetenta medarbetare, ledningsförmåga, rutiner, metoder*) (*operativa miljön*)
- Vill du/ni växa? Hur? Varför/varför inte? (*vilja att expandera, kontrollavert*)
- Hur har ditt företag växt under tiden? (*Omsättning, personal, organisk-/uppköpt tillväxt*)