

Slutrapport

Tillväxt och affärsutveckling inom den gröna sektorn – fokus på lantbrukets och trädgårdsnäringens tillväxtföretag

Bakgrund

Lantbruk- och trädgårdsnäringarna har under 1990-tal och början av 2000-talet genomgått stora förändringar vad gäller de regler som skyddar näringarna från nationell och internationell konkurrens samt ger dem inkomstgarantier. Med det svenska inträdet i EU öppnades den svenska lantbruks- och trädgårdsnäringarna för internationell konkurrens från de 14 andra EU-länderna. 2005 har EU-stöden i form av arealstöd och stöd till mjölk och köttproduktion övergått till företagsstöd där lantbrukaren har större möjlighet att välja vilken växtodling eller köttproduktion han eller hon vill ägna sig åt. Även kravet på träda har avskaffats. Vidare har inträdet av de nya EU-länderna i Östeuropa skapat en situation där det är möjligt att investera relativt billigt i mark och fastigheter i dessa länder och därmed att kunna växa genom internationalisering. Det är bara några exempel på att såväl konkurrenstryck som de strategiska utvecklingsmöjligheterna har ökat för företagen i lantbruks- och trädgårdsnäringarna.

I detta projekt har vi fokuserat på olika former av strategisk och affärsmässig utveckling av företag inom lantbruk och trädgårdsnäringarna. Lantbruk och trädgårdsnäringarna består företrädesvis av småföretag i en värld som blir alltmer avreglerad (och omreglerad) och internationaliserade vilket medför starkare krav på marknadsutveckling och förnyelse för dessa företag. Projektet har framförallt berört hur tillväxt och affärsutveckling sker inom lantbruks- och trädgårdsnäringarna respektive vad som driver och hindrar tillväxt och affärsutveckling. Projektet har undersökt tillväxtföretagen i näringarna som har fem eller fler anställda och där de resursmässiga och managementmässiga förutsättningarna kan antas finnas för att uppfatta och utnyttja olika strategiska utvecklingsmöjligheter.

Projektets syfte har varit att öka kunskapen om de svenska lantbruksföretagens och de svenska trädgårdsföretagens tillväxtföretag med speciell tonvikt på drivkrafter för och strategier för tillväxt. Projektets specifika målsättningar har varit att:

- att identifiera tillväxtföretag inom grupperna svenska lantbruksföretag och svenska trädgårdsföretag dvs i den ”gröna sektorn”,
- att utveckla och testa ett teoretiskt ramverk, baserad på resursbaserad strategiteori, som kan förklara sambandet mellan företagets resurser, strategier och dess tillväxt (eller brist därpå),
- att genomföra en enkätundersökning av dessa tillväxtföretag med avseende på drivkrafter/hinder för tillväxt samt strategier för tillväxt,
- att sammanställa och analysera undersökningens resultat genom att jämföra med tidigare forskning om tillväxt i småföretag.

Material och metoder

Utvecklingen av ett teoretiskt ramverk för att förstå och analysera sambandet mellan lantbruks- och trädgårdsföretagets resurser, dess val av strategier och dess tillväxt baseras på en litteraturgenomgång av tre olika forskningsområden:

- specifik företagsekonomisk forskning kring lantbruks- och trädgårdsföretag tillväxt och affärsutveckling,
- entreprenörskapsforskning kring tillväxtföretag,
- resursbaserad strategi och företags tillväxt.

Forskning kring lantbruks- och trädgårdsföretags tillväxt och affärsutveckling

Strategiskt är det intressant att studera vilken väg tillväxtföretagen valt. I princip kan företagen välja att utvecklas dels genom specialisering eller diversifiering (Bengtsson och Kalling, 2007; Bowler, 1999). I lantbruksnäringarna betyder det i allmänhet att specialisera sig på någon gröda, växt eller djurbesättning och etablera stordrift på dessa möjligen i kombination med internationalisering. Eller så diversifierar företagen in på nya verksamheter och etablerar nya intäcksströmmar vid sidan av de etablerade verksamheterna, möjligen i samarbete med andra företag.

Det finns tre större empiriska studier som är speciellt relevanta för denna studie och dessa anger olika strategiska inriktningar för lantbruksföretag. Studierna rapporteras i Bowler (1999), Carter (1999) och McLeay et al (1996). I övrigt är forskningslitteraturen kring lantbruksföretags tillväxt och affärsutveckling mer partiell och diskuterar enstaka strategiska utvecklingsmöjligheter och de krav de kan ha på företagets resurser och kompetens.

Bowler (1999) rapporterar en intressant studie av lantbruksföretag i en region i England respektive fem olika europeiska regioner och vilka utvecklingsvägar dessa valt med avseende på hur de försökt utveckla egna och lokala resurser. Bowler skiljer ut fem olika utvecklingsvägar som lantbruksföretagen följer. Dessa är:

- Industrialisering (ökande storlek på företaget samt specialisering), (cirka 10 %)
- Traditionell (traditionellt lantbruk, inga större ändringar i storlek eller inriktning) (cirka 37 %)
- Annat arbete (inkomst från annat arbete eller annat företag) (cirka 25 %)
- Diversifiering (nya inkomstkällor som turism, lokal förädling av råvaror, nya djurslag eller växter, skogsbruk) (cirka 20 %)
- Neddragning (långsam avveckling av lantbruket) (cirka 8 %)

Carter (1999) undersökte 296 lantbruksföretag i Cambridgeshire i England och deras diversifieringsaktiviteter enligt en typologi utvecklad av Ilbery (1991). Hon fann att relativt många ägnar sig åt att hyra ut maskiner och redskap (28 %) och att hyra ut byggnader (11 %) och land (9 %). Relativt få sysslade med direktförsäljning (5 %), turism (4 %) och livsmedelsproduktion (0,3 %). Hon fann också att en mindre grupp lantbrukare, främst vid de större lantbruken, hade intressen i andra företag utanför lantbruket men att de oftast var associerade till lantbruksföretaget genom att de hyrde byggnader, mark eller maskiner från lantbruket.

McLeay et al (1996) har i en studie av Nya Zeeländska växtodlare identifierat fem strategiska grupper som följer fem unika strategiska inriktningar. McLeay et al hävdar att de fem strategiska inriktningarna är länkade till lantbrukarens resurser och kompetens, dvs den strategiska inriktningen är inte så mycket ett rationellt val som ett resultat av de resurser och kompetens som man valt att bygga upp och investera i över årens lopp. De fem strategiska inriktningarna är:

- 1) Produktionsfokuserade med produktionsflexibilitet – dessa växtodlare fokuserar på produktionen och har en flexibel produktionsmix.

- 2) Produktionsfokuserade med produktionsstabilitet – dessa växtodlare fokuserar på en växtodlingsmix som de har erfarenhet av tidigare där standardiserade produktionsmetoder används till en relativt låg kostnad.
- 3) Produktionsfokuserade med priskänsla – dessa växtodlare har goda produktionskunskaper och odlar företrädesvis en stabil mix av grödor.
- 4) Differentieringsfokuserade – dessa växtodlare söker aktivt efter nya produkter och nya metoder för att differentiera sina produkter och få bättre priser.
- 5) Arbitragefokuserade – dessa växtodlare fokuserar på försäljning och nya affärsmöjligheter snarare än produktionsfrågor.

Bowler, Carters och McLeay et als arbeten har utgjort utgångspunkter för denna studie när det gäller att kartlägga och analysera företagens strategier.

Entreprenörskapsforskning kring tillväxtföretag

Entreprenörskapsforskningen kring tillväxt och småföretag har funnit att många småföretag inte har någon vilja att växa och utvecklas till större företag (Carter et al, 2000). I studier av finska landsbygdsföretagare fann Kaikkonen (2003) att 39 % var tillväxtorienterade medan merparten var nöjda med att ägaren fick en någorlunda hygglig inkomst så att man klarade sig. Även om småföretagaren vill växa är det naturligtvis inte säkert att hon/han lyckas. Men en positiv inställning till tillväxt är central för att tillväxt ska uppnås. Landström (2006) har sammanfattat forskningen kring tillväxtföretag och de inre egenskaper som tillväxtföretag och dess entreprenör(er) ofta uppvisar. Småföretag som växer och utvecklas karaktäriseras ofta av (Landström, 2006):

- en entreprenör som har positiv inställning till företagande och tillväxt (jämfört med t ex sådana företagare som tvingats till att driva egna företag pga av inga andra sysselsättningsalternativ eller förväntningar från omgivningen, t ex föräldrar, att ta över företaget)
- en entreprenör med utbildning och tidigare ledarerfarenheter,
- en entreprenören som är relativt ung,
- en verksamhet som bedrivs i bolagsformer med begränsat ägaransvar, i regel aktiebolag,
- de har externa personer i lednings-, styrelse- och /eller ägarkretsen,
- de har en strategi där man söker dominera en marknadsnisch.

I denna undersökning har vi utnyttjat dessa karaktärsdrag i undersökningen för att söka förklaringar till vilka strategier företagen väljer respektive varför företag växer eller ej.

Resursbaserad strategi och företags tillväxt

Strategi används i denna studie i betydelsen av realiserad strategi, dvs det mönster som handlingar och beslut i företaget formar över tiden (Mintzberg, 1994). Dessa handlingar och beslut relateras till hur företaget och dess ledning väljer att utnyttja de resurser som företaget förfogar över. Företaget ses därmed som en ansamling av resurser (Wernerfelt, 1984) som kan användas på olika sätt (Penrose, 1959) och därmed forma olika typer av strategier (Barney, 1991) för att uppnå konkurrensfördelar, lönsamhet och tillväxt. Den resursbaserade strategiteorin innebär att det blir centralt att undersöka företagets olika resurser (t ex fysiska, finansiella, organisatoriska och humana) och hur dessa används och kombineras till strategier. I ett litet företag är det framförallt ägaren/entreprenören som är den centrala resursen och också den som beslutar hur resurserna ska användas och kombineras till strategier. Centralt är också tanken att managementresursen, dvs ägaren/ägarna/entreprenören, är en begränsad

resurs som inte kan hantera alla möjligheter till tillväxt som uppkommer i ett företags verksamhet (Penrose, 1959). De tillväxtmöjligheter som entreprenören försöker sig på kräver ofta mycket tid och anpassningar av andra resurser för att förverkligas. Det begränsar ledningens kapacitet att reagera på andra tillväxtmöjligheter.

Den resursbaserade teorin har inte använts särskilt mycket inom lantbruksforskningen men ett exempel är Forsman (2004) en studie av små lokala livsmedelsproducenter på den finska landsbygden, men då för att förklara variationen i finansiell framgång bland dessa företag. I detta projekt utgör den resursbaserade strategiteorin en utgångspunkt för att studera företagens resurser och då framförallt ägaren/entreprenörens personliga resurser (utbildning, kompetens, erfarenheter, intressen mm). Dessa ses som centrala för vilka tillväxtmöjligheter som exploateras och hur detta görs.

Empirisk undersökning

Enligt SCB:s statistik (SCB:s företagsregister 2007) bestod näringsgren 01 (Jordbruk, jakt och service här till) år 2006 av 98.885 företag varav cirka 92 % inte hade någon anställd, dvs företaget omfattade bara ägaren på hel- eller deltid. Cirka 7 % av företagen, dvs 7.000 företag, hade mellan 1-4 anställda. Den sista procenten av företagen, dvs cirka 1.000 företag, hade fem eller fler anställda varav 720 bedrevs i aktiebolagsform. Dessa företag kan antas förfoga över sådan mängd resurser att de kan ha olika strategiska utvecklingsmöjligheter och också ha en företagsledning som har tid och kunskapsmässig bas att rikta sin uppmärksamhet mot dessa strategiska utvecklingsmöjligheter (jfr Penrose, 1958). Det är företagen i denna grupp, och framförallt de 60 tillväxtföretagen, som detta projekt har undersökt. Av Sveriges cirka 100.000 företag i den gröna sektorn, är det således endast 60 som detta projekt identifierat som tillväxtföretag.

De 720 företagen har kartlagts med hjälp av företagsregister och de 60 tillväxtföretagen har också ingått i en enkätstudie med hjälp av telefonintervjuer. Förutom basdata om företaget samt frågor kring företagets utveckling och tillväxt de senaste fem åren innehöll enkätstudien frågor kring följande teman:

- ägarens/ägarnas bakgrund som ålder, utbildning, sociala nätverk, tidigare företagarerfarenheter,
- de strategier som företagen valt för sin utveckling och tillväxt som diversifiering, specialisering, fokusering på speciella kundgrupper, internationalisering, integration framåt,
- företagets resursbas; förutom ägaren och dennes egenskaper också företagets fastigheter och marker, geografiska läge (t ex tätortsnära eller ej), andra nyckelpersoner i företaget, bidrag från staten, varumärken mm
- företagets samarbetspartners; dvs om företaget har speciellt viktiga samarbetspartners som långsiktiga avtal med stora kunder (t ex livsmedelsproducenter, grossister), grannföretag (t ex sambrukande med delning av maskiner, byggnader etc)
- företagets ledning och bolagsform; dvs ägare, ledning och styrelse, tillväxtintentioner, prioriterade frågor

Enkätsvaren har sammanställts med hjälp av statistiska standardprogram. Tillväxtföretagens svar (38 svar) har jämförts med en normalväxande grupp om 30 företag. Vi har valt att definiera ett tillväxtföretag som ett företag som har minst fem miljoner kronor i omsättning år 2008 och som har en dubbel så hög omsättning, 100 % ökning, år 2008 som fem år tidigare. Detta innebär en omsättning som uppgick till minst 2,5 mkr år 2004, och som alltså minst fördubblats fram till och med 2008. Vår definition av tillväxtföretag liknar den som brukar

användas för gasellföretag. Den genomsnittliga tillväxten bland tillväxtföretagen var 164 % mellan 2004 till 2008.

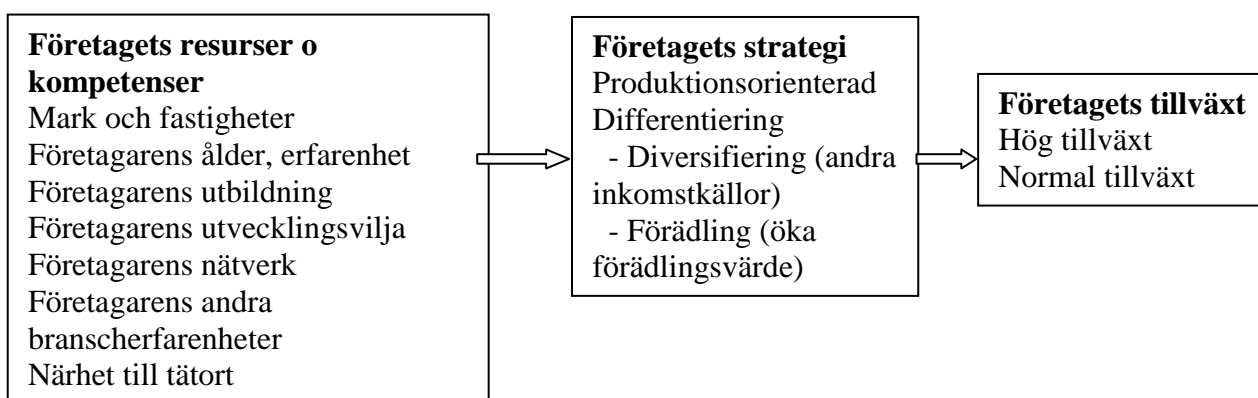
De båda gruppernas företag såg ut så här i sammanfattning:

	Högväxtföretag (38 st)	Normalväxtföretag (30 st)
Genomsn tillväxt 2004-2008	163 %	17 %
Genomsnitt omsättning	18 Mkr	20 Mkr
Genomsnitt anställda	9,4	8,8
Genomsnitt ålder företagare	50 år	59 år

Som synes är de två företagsgrupperna jämförbara i storlek men skiljer sig radikalt i tillväxttakt.

Resultat

Ett första resultat är det teoretiska ramverk som vi arbetat med i projektet, och som bygger på en resursbaserad ansats enligt litteraturgenomgången ovan och ser ut så här:



Figur 1. Ett resursbaserat ramverk för företagets strategival och tillväxt.

I den empiriska undersökningen har vi jämfört den högväxande gruppen företag med den normalväxande gruppen företag för att undersöka om det finns systematiska skillnader i deras resurs- och kompetensbas, respektive strategival som kan förklara variationen i tillväxt.

Hypoteser har formulerats baserat på det teoretiska ramverket och testats med korrelationsanalys. Några av de mest centrala hypoteserna (H) och deras resultat (R) är följande:

H1. Tillväxtföretag väljer i högre grad differentieringsstrategi än normalväxande företag.
R1. Hypotesen bekräftad. Differentieringsstrategin ger möjlighet till ökade intäkter genom fler inkomstkällor och/eller förädling av existerande produkter. Resultatet ligger i linje med tidigare forskning som pekar på vikten av att introducera nya produkter för att uppnå tillväxt.

H2. Tillväxtföretag har företagare med högre utbildningsnivå än normalväxande företag.

R.2. Hypotesen har inte bekräftats i undersökningen. I övrig forskning förekommer resultat som är blandade, dvs både påvisar och inte påvisar att företagare med högre utbildning leder till högre tillväxt (Storey, 1994). Sannolikt är utbildningsnivån inte det viktigaste för tillväxt, snarare inriktning på utbildningen (t ex affärsmässig/entreprenöriell eller mer teknisk/förvaltande).

H3. Tillväxtföretag har yngre företagare än normalväxande företag.

R3. Hypotesen har bekräftats i undersökningen. Resultatet är i linje med tidigare forskning, yngre företagare har sannolikt högre ambitioner och mer utvecklade framtidsplaner, som gör att de växer.

H4. Tillväxtföretag har företagare med en tydligare utvecklingsvilja (framtidsplaner om expansion och utveckling) än normalväxande företag (driva vidare som tidigare).

R4. Hypotesen har bekräftats i undersökningen. Resultatet är också i linje med tidigare forskning. Företagare utan utvecklings- och tillväxtvilja påverkar företagets tillväxt negativt.

H5. Tillväxtföretag har större styrelser än normalväxande företag.

R5. Hypotesen har inte bekräftats i undersökningen. Sannolikt är det inte antalet styrelseledamöter som är viktigt utan vilken kompetens de olika styrelseledamöterna besitter.

H6. Tillväxtföretag har företagare som i högre utsträckning sitter i andra företags styrelser än företagare i normalväxande företag.

R6. Hypotesen har inte bekräftats. Möjligen kan det bero på att tillväxtföretagare får information på andra vägar och att de har begränsat med tid att sitta i andra företags styrelser.

H7. Tillväxtföretag har fler samarbeten med andra företag än normalväxande företag.

R7. Hypotesen har inte bekräftats i undersökningen. Resultatet är inte i linje med tidigare forskning som pekar på vikten av samarbeten.

H8. Tillväxtföretag har företagare som i större utsträckning har erfarenhet från andra branscher än jordbruk och trädgård än företagare i normalväxande företag.

R8. Hypotesen har bekräftats. Det är i linje med tidigare forskning.

H9. Företag med differentieringsstrategi har högre tillväxt än företag med produktionsorienterad strategi.

R9. Hypotesen har bekräftats. Här har vi jämfört gruppen bland såväl tillväxtföretag som normalväxande företag som valt differentieringsstrategin (15 + 4 företag = 19 företag) och jämfört med de övriga företagen (49 företag) och funnit att differentieringsstrategin ger en högre tillväxt än den produktionsorienterade strategin.

Diskussion

Många av de resultat vi kunnat påvisa kring jämförelsen mellan tillväxtföretagen och de normalväxande företagen bekräftar tidigare forskningsresultat inom entreprenörskaps och småföretagsforskningen. Företag i den gröna sektorn är i många tillväxtavseenden lika de småföretag som finns i andra sektorer. Forskningsprojektet har således kunnat visa att hög tillväxt är associerad med:

- företagare som har positiv inställning till tillväxt och tydliga framtidsplaner (jämfört med mer traditionellt drivna företag)

- företagare med erfarenhet från andra branscher,
- företagare som är relativt unga,
- företag som har en differentieringsstrategi.

Vi har också kunnat påvisa en positiv association mellan differentieringsstrategin och tillväxt.

Vad vi däremot inte kunnat visa är följande:

- företagare med högre utbildning associeras inte med tillväxtföretag.
- företagare i tillväxtföretag är inte högre utsträckning engagerade i andra företags styrelser.
- tillväxtföretag är inte associerad med fler samarbetsavtal.
- tillväxtföretag har inte större styrelser.

Dessa icke-bekräftade hypoteser och differentieringsstrategin bildar utgångspunkt för de resultat som vi vill föra fram och koppla ihop med en avslutande policydiskussion.

Utbildningens roll för tillväxt

I fallet med högre utbildning är det inte helt förvånande mot bakgrund av de blandade forskningsresultat som finns sedan tidigare (jämför t ex Storey, 1994 med Wiklund, 1998). Man kan som Storey (1994) tänka sig två olika sätt som högre utbildning påverkar tillväxt på. I det ena fallet innebär högre utbildning en möjlighet till intellektuell utveckling som är en tillgång i företagandet. I det andra fallet är företagsledning inte någon ”intellektuell aktivitet” och därmed skulle inte högre utbildning och tillväxt uppvisa något samband.

I entreprenörskapsforskningen brukar högre utbildning innebära både en positiv och negativ påverkan på benägenheten till att starta nya företag (Shane, 2003). Personer med högre utbildning har i allmänhet mer kunskap, och mer avancerad sådan, och även mer kontakter med personer som kan hjälpa dem att starta företag vilket gör att de tenderar att starta fler företag än lågutbildade. Å andra sidan har de också högre grad av sysselsättning och högre lön i sina arbeten vilket gör att alternativkostnaden för att starta eget blir hög (än för arbetslösa eller lågavlönade). Det måste alltså vara riktigt bra affärsmöjligheter för att högutbildade ska ta beslutet till nyföretagande.

Oavsett om företagsledning i mindre företag inom jordbruk och trädgårdssektorn kan betraktas som någon intellektuell aktivitet eller ej, eller vilka alternativ företagarna har, är det intressant att vår undersökning inte visar på något samband mellan utbildningsnivå och tillväxt. Kanske är det i stället inriktningen på den högre utbildningen som är relevant för att skapa tillväxt. På alltför universitet och högskolor införs utbildningsprogram och kurser i entreprenörskap och olika former av entreprenörsresurser som inkubatorer, affärsrådgivning mm etableras vid universitet och högskolor (Bengtsson, 2011). Detta har resulterat i en mer positiv syn på entreprenörskap bland studenterna och en ökad benägenhet bland studenter att starta eget företag. Affärsmässig kompetens, och inte bara teknisk kompetens, har också konstaterat som en väldigt viktig faktor vid utvärderingar av inkubatorers effektivitet (Rothaermel et al, 2007).

Mot bakgrund av dessa forskningsresultat ställer vi oss frågan om större fokus på affärer och marknad borde införas på högre utbildningar inom jordbruk och trädgård som agronomprogrammet, lantmästarprogrammet, hortonom- och trädgårdsingenjörsprogram. Lika viktigt är i så fall att erbjuda studenter resurser som affärsrådgivning, inkubatorstöd,

mentorsprogram med aktiva entreprenörer och tillväxtföretagare mm samt att integrera pedagogiska verktyg som att utveckla affärsplaner i utbildningarna. Med en större affärsinriktning på utbildningsprogrammen och en stödjande miljö på universitet och högskola borde det åtminstone finnas en större sannolikhet att företagare har utvecklingsvilja och kompetens för att utveckla och expandera sitt företag.

Styrelser och tillväxt

Vi lyckades inte heller visa att storleken på styrelsen hade någon betydelse för företagets tillväxt, inte heller att tillväxtföretagare engagerar sig i andra företags styrelser i större utsträckning. Möjligen kan det bero på att det inte är storleken som är det intressanta utan vilka som sitter i styrelsen. Här finns sedan tidigare forskningsresultat att en styrelse med externa personer är positivt för tillväxt, så också om det finns externa ägare till företaget (Landström 1996). Vi har inte gjort någon systematisk undersökning av vilka som sitter i styrelsen på respektive typ av företag därför har vi inte kunnat testa en sådan hypotes. Vårt intryck är emellertid, från våra intervjuer och i en del fall platsbesök på företagen, att möjligheten att inkludera externa personer i styrelsen används sparsamt i den gröna sektorns företag. Däremot har vi i ett relaterat projekt utrett förekomsten av och betydelsen av överlappande styrelseledamöter i den normalväxande gruppen av företag (Björklund et al, 2011).

I mindre företag kan styrelsen vara en utmärkt möjlighet att knyta till sig extern kompetens och ge företagaren extra stöd i olika frågor. Styrelseakademien (www.styrelseakademien.se) och andra ideella organisationer kan på olika sätt stödja mindre företagare i hur styrelsearbetet bäst organiseras och att rekrytera lämpliga kandidater till styrelsen. Möjligen är detta också en utbildningsfråga som borde tas upp i högre utbildning så att företagare i gröna sektorn är medvetna om vilka möjligheterna är och hur de kan användas.

Differentieringsstrategin leder till högre tillväxt

I denna undersökning har det visat sig att differentieringsstrategin, i motsats till den produktionsorienterade strategin, leder till högre tillväxt åtminstone mätt som omsättningstillväxt. Huruvida differentieringsstrategin också leder till en högre lönsamhet har vi dock inte undersökt. Under förutsättning att tillväxten sker med lönsamhet bör den också på sikt göra detta men under starka tillväxtperioder ansträngs ofta lönsamheten av nyinvesteringar som måste göras för att öka företagets kapacitet av olika slag. Vi har dock i detta projekt fokuserat på tillväxt och då kunnat konstatera differentieringsstrategins överlägsenhet i att generera tillväxt. Det finns emellertid två varianter av differentieringsstrategin i den gröna sektorn. Den första är att öka antalet inkomstkällor, det vi också kan kalla diversifiering. Det handlar mycket om entreprenadverksamhet (hyra ut maskiner till byggen, kommuner mm), energiproduktion och att locka olika typer av besökare till gårdarna och trädgårdsanläggningarna. Den andra varianten kan vi kalla förädlingsstrategin och innebär att få bättre betalt för den levererade produkten. Det innebär att ytterligare förädla en råvara som redan produceras i företaget, det vill säga någon form av vertikal integration framåt. Här kan det handla om att förpacka råvarorna för grossister och detaljister, sälja egenförädlade produkter i gårdsbutiker mm. En del företag använder sig av båda formerna av differentieringsstrategin.

Även om omsättningstillväxt också kan uppnås genom produktionsorientering och att odla t ex mer av relativt sett högt betalda produkter så genererar det inte lika lätt omsättningstillväxt. Det traditionella sättet att öka omsättningen med produktionsorientering, att öka skalan, är

också mycket begränsad för många företag. Det är svårt att köpa eller arrendera mer mark för att åstadkomma detta.

Även här kan vi uppmärksamma utbildningens betydelse. Differentieringsstrategin handlar om att utveckla nya inkomstkällor respektive öka förädlingsvärdet på produkterna. I båda fallen handlar det om se möjligheter på marknaden och omsätta detta till nya affärer för företaget. Här är alltså kunskap om marknader, marknadsföring och entreprenörskap av största vikt. Produktionsorienteringsstrategin däremot vilar företrädesvis på tekniska kunskaper om odlingsteknik, byggnader, maskiner, logistik mm. Inget företag klarar sig utan tekniska kunskaper men det blir ett hinder för tillväxt om inte det också finns affärsmässiga kunskaper i företaget.

Några nyckelreferenser

Bengtsson, L (2011) Vad är entreprenöriella universitet? Stockholm: Entreprenörskapsforum.
Bengtsson, L och Kalling, T (2007) Kärnkompetens – specialisering och diversifiering. Liber, Malmö.

Bowler, I (1999) Endogenous agricultural development in Western Europe, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 90, 3, pp. 260-271.

Carter, S. (1999) Multiple business ownership in the farm sector: assessing the enterprise and employment contributions of farmers in Cambridgeshire, Journal of Rural Studies, 15, 417-429.

Forsman, S. (2004) How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. Acad Diss. University of Helsinki.

Landström, H (2006) Entreprenörskapets rötter, Studentlitteratur, Lund.

McElwee, G; Anderson, A and K. Vesala (2006) The strategic farmer: a cheese producer with cold feet? Journal of Business Strategy, 27 6, pp. 65-72.

McLeay, F.; Martin, S. & Zwart, T. (1996) Farm business marketing behaviour and strategic groups in agriculture, Agribusiness, 12, 4, 339-351.

Publikationer

Björklund, T (2012) Tillväxt och affärsutveckling inom lantbruks- och trädgårdsnäringsen, licenciatmanus, SLU¹.

Björklund, T; Karantininis, K och J Nilsson (2011): Interlocking directorates in agricultural enterprises in Scania, Sweden, Paper for the 5th international conference on *Economics and Management of Networks* to be held at the Frederick University, December 1- 3, 2011, in Limassol, Cyprus.

Bengtsson, L och Björklund, T (2011): Growth companies in the Swedish green sector. Paper for the 56th Annual ICSB World Conference in Stockholm 15-18 of June 2011.

¹ Studien har främst genomförts som ett doktorandprojekt vid SLU Alnarp med start under 2008 av Thomas Björklund, SLU, Alnarp. Licenciatavhandlingen beräknas vara klar i juni 2012.

Övrig resultatförmedling

Projektet har i olika stadier presenterats för:

- Partnerskap Alnarp, en samverkansorganisation mellan LTJ-fakulteten vid SLU Alnarp och näringsliv, myndigheter och branschorganisationer i den sydsvenska regionen. I gruppen sitter företrädare för Lantmännen, LRF konsult, Landshypotek, Länsstyrelsen i Skåne, Hushållningssällskapet, Lantmästarförbundet, Föreningssparbanken, enskilda lantbrukare samt SLU.
- Alnarp Innovation, SLU Alnarps organisation för innovationsstöd.
- Herbert Felixinstitutets satsning på utveckling inom gröna näringar. Projektet drivs av Carl-Eric Grevendahl, konsult Malmö Börshus och Christer Dahlskog, konsult Damanco AB, Malmö.
- Region Skåne, entreprenörsutveckling.
- Lunds universitet och professor Magnus Lagnevik, LIFS.

På grundval av projektet har forskningssamarbete inletts med professor Jerker Nilsson angående styrelseledamöter i lantbruksföretag.