

Slutrapport: Benchmark för framgångsrik företagsledning i lantbruket

Författare: Jozefine Nybom, Martin Melin, Erik Hunter
Institutionen för Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi, SLU, Alnarp

Sammanfattning

Företagsledarens roll är avgörande för lantbruksföretagets förmåga att klara sig i dagens konkurrensutsatta globala värld. Det blir då naturligt att fråga vad vi egentligen vet om lantbrukarens inställning till företagsledning och profil som ledare. I denna studie har vi analyserat enkätdata från 461 företag med målet att utveckla ett on-line verktyg för benchmarking av företagsledning på svenska gårdar. Benchmark i detta fall innebär att verksamheten jämför sig mot konkurrenternas verksamhet, s.k. extern benchmark. Frågorna i enkäten är baserade på redan validerade frågor för olika områden/orienteringar som är kopplade till god företagsledning. Vi använde faktoranalys för att utveckla skalorna i verktyget, för att titta på sambandet mellan de olika variablerna i modellen och för att validera faktorerna vi använder. Resultaten visar att Lean produktion (fokus på standardiserat arbetsätt, eliminering av slöserier och ständiga förbättringar) är den orientering som har störst inverkan på företagets ekonomiska prestation. Transformativa ledare (fokus på att inspirera, stötta och utveckla medarbetaren) krävs för att utveckla företagets arbete med Lean och marknadsorientering. Därmed har ett transformativt ledarskap indirekt en positiv inverkan på företagets ekonomiska prestation. Resultatet har mynnat ut i utvecklingen av Farmer Orientation Scale (FOS). Via en websida kan lantbruksföretagare fylla i skalorna som blev resultatet av begreppsvalideringen: <http://www.farmerorientationscale.se>. FOS-verktyget ger två indikatorer, dels en benchmark mot alla företag, men även mot ett kluster för en lite mer specifik gren. Verktyget kan användas av företagsledare och rådgivare för att utveckla ledarskapet på specifika företag men kan även ha en betydelse för framtida forskning då användning av verktyget genererar en databas för framtida analys.

Abstract

The role of the manager is crucial for farm performance in a world with increasing global competition. Consequently you need to ask what do we actually know about the farmers' attitudes to farm management and their management profile. In this study we analyzed data from a survey answered by 461 farmers with the aim to develop a tool for benchmark of farm management. In this particular case, benchmark is about comparing the business with competitors, i.e. external benchmark. The questions of the survey are based on already validated questions for different areas/orientations that are of importance to successful farm management. We used factor analysis to develop the scales of the tool, to study the relation between the different variables of the model and to validate the factors that we

use. The results show that Lean production (focusing on standardized work, elimination of waste and incremental improvement work) is the orientation having the biggest influence on farm economic performance. Transformative leaders (focusing on inspiration, support and development of individual team members) is needed to develop Lean production as well as market orientation of the business. Hence, transformative leadership has indirectly a positive influence on the companies' economic performance. The results have been used to develop a Farmer Orientation Scale (FOS). On a webpage, the farmer fills in the scales that was the outcome of the validation: <http://www.farmerorientationscale.se>. The FOS-tool produces two indicators, a benchmark against all companies in the database and a benchmark against clusters of farms of a specific production. This tool can be used by farm managers and farm advisers, and can serve as a basis for future research since the use of the database generate a database that can be analysed in future research projects.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
ABSTRACT	1
BAKGRUND	2
MATERIAL OCH METODER	3
DESIGN AV ENKÄT	3
<i>Marknad</i>	4
<i>Entreprenörskap</i>	4
<i>Lean Produktion</i>	4
<i>Ledarskap</i>	4
<i>Lean Produktion</i>	5
<i>Lärande</i>	5
UTSKICK AV ENKÄT	5
ANALYS AV ENKÄT	5
RESULTAT	6
KOMMUNIKATION.....	8
SLUTSATS	9
REFERENSER.....	9

Bakgrund

Den pågående omvandlingen inom lantbruket ställer nya krav på lantbrukaren som företagare. Samhällsförändringar påverkar de agrara näringarnas roll, vilken riktning och nya utmaningar som i detta fall lantbruksföretaget ställs inför. Traditionellt har jordbruket haft som funktion att producera en homogen råvara för livsmedelsindustrin att förädla och distribuera vidare i värdekedjan till slutkonsument. Historiskt har även den svenska konsumentgruppen i stort sett kommit att vara homogena i sina val av livsmedel. Detta har under det senare decenniet förändrats och den svenska konsumenten söker ett mer diversifierat utbud. Exempelvis får externa livsmedelstrender allt snabbare genomslag, resandet har ökat, men även en mer heterogen befolkning öppnar upp till förändrade köpmönster. Andra faktorer som spelar in är den dominerade ställningen av ett fåtal aktörer som köper upp råvaran av lantbrukaren. Oligopolet på den svenska marknaden har bidragit till att lantbrukaren tidigare saknat incitament till att analysera marknaden eller skaffa kunskap om hur slutkonsumentens kravprofil förändras över tid. Förutom de stora

kooperativa aktörerna har både lantbruksrådgivning och forskning i Sverige traditionellt dominerats av fokus på produktionsledning och produktivitetsförbättringar. Att kravet på lantbruksföretagets utformning och funktion i samhället förändras framkommer exempelvis genom Regeringens Konkurrensutredning (Regeringen, 2015) som bl.a understryker "för att näringen ska kunna anpassa sin produktion till marknaden krävs god företagsledning samt förmåga till anpassning och strukturomvandling". Att "anpassa sin produktion till marknaden" kräver goda kunskaper inte bara om råvarumarknaden, utan även konsumentmarknaden för att kunna producera en efterfrågad råvara. Den senare CAP reformen uttrycker även ett krav att lantbruket ska bli mer marknadsorienterat framöver. Detta uttrycks bl.a. genom den pågående förändring av subventioner och dess riktning av EU's lantbruk. Sammantaget kan detta komma att ställa andra krav på framtidens lantbrukare som t ex förmåga till; anpassad ledning av företaget (statiskt/dynamiskt ledarskap), att snabbare uppfatta signaler inom livsmedelskedjan, ökat fokus på omvärldsanalys, kompetensutveckling inom digitalisering, kompetens inom HR-frågor, anpassa lantbrukets position i den cirkulära ekonomin som inkluderar de globala hållbarhetsmålen. Detta föreslår även en mer komplex och mångfacetterad bild av lantbruksföretaget än det industrialiserade och produktionsfokuserande lantbruk samhället förhåller sig till idag. En naturlig följdfråga är vad vi egentligen vet om lantbrukarens inställning till företagsledning och profil som ledare. I detta projekt har vi utvecklat ett verktyg för benchmark av företagsledningen på lantbruksföretaget. Benchmark kan betyda både att samarbeta inom en bransch för att lära av det som redan är gjort och se till hur det kan utveckla den egna verksamheten, s.k. funktionell benchmark. Det kan även innebära att verksamheten jämför sig mot konkurrenternas verksamhet, s.k. extern benchmark. Detta arbete syftar till det senare, extern benchmark.

Ett stort tack till Stiftelsen Lantbruksforskning som har finansierat studien!

Material och metoder

Design av enkät.

I projektet tog vi fram fram en enkät med 120 frågor. Utformningen av enkäten är baserad på en grundlig genomgång av framgångslitteraturen. Vi använder oss av validerade frågebatterier inom områden/orienteringar som tidigare forskning har visat vara viktig oavsett storlek eller inriktning.

Validerade frågor inom dessa identifierade kompetensområden (orienteringar) har använts för att kartlägga den svenska lantbrukaren som företagsledare:

- Marknad
- Entreprenörskap
- Lean produktion
- Transformationsledarskap
- Lärande

Marknad

Marknadsorientering ses i perspektivet av konkurrens. Narver and Slater (1990) fann en stark relation mellan marknadsorientering och lönsamhet. Marknadsorientering mäts med hjälp av en modifierad version från Micheels (2010) som baseras på Narver and Slater (1990) med argumentet att organisationell intelligensspridning (OI) är mindre relevant på gårdar då de ofta drivs av individer. OI innefattar en organisations förmåga att förstå vilken kunskap som är relevant i relation till företagets affärs mål. Detta sammanfattas som organisationens intellektuella kapital. Organisationens intelligensspridning skapar ett värde i att kunna agera vid snabba förändringar och komplexa situationer. Micheels and Gow (2008) förordar att företag spontant anammar en marknadsorienterad inriktning eftersom lantbruksföretag redan verkar på en liten och starkt konkurrensutsatt marknad med få aktörer. Argumenten från Micheels and Gow (2008) pekar på svagheter i det kooperativa systemet, t ex att spot/terminsprissättning är ineffektiva system. Sannolikt har detta betydande effekter på prestanda och lönsamhet då lantbruksföretag ofta strävar efter att maximera produktionen genom ett kostnadseffektiviseringssystem.

Entreprenörskap

Entreprenöriell orientering mäts ofta genom fem dimensioner som autonomi, innovationsförmåga, risktagning, proaktivitet (Wiklund, 1999) offensiv konkurrenskraft (Anderson & Eshima, 2013; Lumpkin & Dess, 2001; Lumpkin & Dess, 1996) eller genom aktiviteter sker regelbundet (Anderson & Eshima, 2013). Frågorna om entreprenöriell orientering är baserade på ett av de mest dominerande sätten att mäta entreprenörskap från Covin and Slevin (1989). Frågorna baseras på den s k "strategiska förhållningsskalan". Skalan mäter olika aspekter av strategisk hållning, dvs innovation, proaktivitet och risktagning. Vid mätning av olika aspekter bör man vara uppmärksam vid utförandet av en faktoranalys för att validera om faktorerna kan mäta entreprenöriella egenskaper.

Lean Produktion

Lean produktion fokuserar på processer inom företaget och försöker identifiera onödiga "slöserier". Genom att skapa gemensamma rutiner kan hinder i processen åtgärdas direkt vilket sparar både tid och pengar. Det är viktigt att alla inom organisation arbetar efter samma princip för att systemet skall fungera. Med fokus på Lean-konceptet är frågorna baserade ur Karlsson and Åhlström (1996) och deras utvecklade modell för att bedöma förändringar i processen av tillverkning i en organisation. Modellen utvecklades från början för att pröva teorier i tillverkningsindustrin och därför har avgränsningarna ändrats för att passa lantbruket.

Ledarskap

Transformationsledarskap syftar till ett utvecklande ledarskap som genom engagemang uppmuntrar och stödjer individer inom organisationen till framsteg. Transformationsledarskap eftersträvar även att involvera anställda att förstå hela processen och öka medveten om de effekter olika handlingar har genom hela produktionskedjan. Hörnstenarna i ett så kallat "transformationsledarbeteende" är grundade från Podsakoff *et al.* (1990) som identifierade sex nyckelbeteenden i samband med transformationsledarskap. I denna studie mättes endast huvudnyckelfaktorer.

Lean Produktion

Lean produktion fokuserar på processer inom företaget och försöker identifiera onödiga "slöserier". Genom att skapa gemensamma rutiner kan hinder i processen åtgärdas direkt vilket sparar både tid och pengar. Det är viktigt att alla inom organisation arbetar efter samma princip för att systemet skall fungera. Med fokus på Lean-konceptet är frågorna baserade ur Karlsson and Åhlström (1996) och deras utvecklade modell för att bedöma förändringar i processen av tillverkning i en organisation. Modellen utvecklades från början för att pröva teorier i tillverkningsindustrin och därför har avgränsningarna ändrats för att passa lantbruket.

Lärande

Lärandeorientering handlar här om att uppfatta attityder och förstå hur mentala processer kan användas till att förbättra verksamhetens prestation (Real et al., 2014). Åskådningen ämnar även att utveckla lärande och bekräfta transformeringsprocessen (Parkinson, 2010) och som en förståelse för "hur saker ska vara" i ett marknadsorienterat sammanhang för att upprätthålla konkurrenskraften (Sinkula, 1994). I en förlängning används lärandet som facilitator i en uppsättning immateriella och materiella resurser och hur de används för att utvinna och skapa konkurrensfördelar (Alegre & Chiva, 2008). Lärandet kan ses i perspektiv av en mental process som då identifieras som en resurs för innovation (Keskin, 2006). Frågorna från Keskin (2006); "Åtagande att lära", "Öppenhet" och "Organisatorisk kunskapsdelning" modifierades för att passa till lantbruksföretag.

Utskick av enkät

Vi genomförde en pilotomgång med cirka 15 studenter som fyllde i enkäten och fundera över om någon fråga var svår att förstå eller om det var tillräckligt med instruktioner i enkäten. Piloten ledde till en viss omarbetning och sedan var den redo att skickas ut. Vi gjorde ett urval av cirka 1900 lantbruksföretagare från SCBs lantbruksdatabas som var representativa för forskningsfrågan, och i september 2017 skickade vi ut enkäten i pappersformat till dem. Vi erhöll svar från 461 lantbruksföretag vilket gav en svarsfrekvens på 25%, vilket får anses var tillfredställande.

Analys av enkät

Data från enkäten har analyserats i SPSS med målet att kunna presentera en modell för benchmark av företagsledare. Vi använder oss av faktoranalys för att rensa modellen från faktorer som påverkar flera skalor samtidigt. När det var gjort, tittade vi på vilka faktorer som bäst förklarade variationen i företagets framgång (ekonomisk prestation).

- Faktoranalys har utförts och använts dels i en klusteranalys för att undersöka om företagen visar skillnader i vad som anses vara viktiga komponenter i företagets ledning (se Faktablad). Dels har strukturekvationsmodellering (SEM) använts i ett senare skede för att bestämma relationen mellan de oberoende variablerna och de beroende.
- Då ledarskap (TL) har visat sig vara en viktig komponent i relation till företagets subjektivt uppskattade prestation (SP) har ledarskap följaktligen använts för att studera andra faktorer påverkan på företagets egenuppskattade resultat (SP). Genom faktoranalysens begreppsvalidering har strukturekvationsmodellering (SEM) använts i programmet AMOS (SPSS ver. 24).

- I SEM-analysen har sambandet mellan transformationsledarskap (TL) och den subjektiva bedömningen av det företags resultat (SP) bland svenska lantbruksföretag utifrån teori bekräftats eller förkastats. Mediatorvariabler så som lean produktion (LP), marknadsorientering med fokus konkurrenskraft (MCOP), marknadsorientering med kundfokus (MCUS), entreprenörsskap och riskaversion (ERA). Ett antal företagsledningsförmågor har tidigare prövats i förhållande till prestanda (Hadrich och Olson, 2011). Dock överlappar många av dessa möjligheter (Micheels, 2010) eller undersökts med modeller som inte tar hänsyn till indirekta relationer och kombinerat inflytande (Hakala, 2011, Pehrsson, 2016). Följaktligen ger SEM en ökad förståelse för företagarens uppfattning om företagsledning i relation till den uppskattade relativa påverkan för gårdens resultat (SP).

Resultat

- Effekten av TL och SP förstärks av LP. TL har störst effekt på LP ($R^2 = 34\%$) av de prövade orienteringarna.
- ERA har ingen signifikant mediatoreffekt mellan TL och SP.
- TL har effekt MCOP, men MCOP har däremot ingen signifikant mediatoreffekt vidare till SP.
- TL har även effekt på MCUS, och MCUS visar signifikant mediatoreffekt mellan TL och SP.

Tabell 1. Resultatet från SEM-analysen

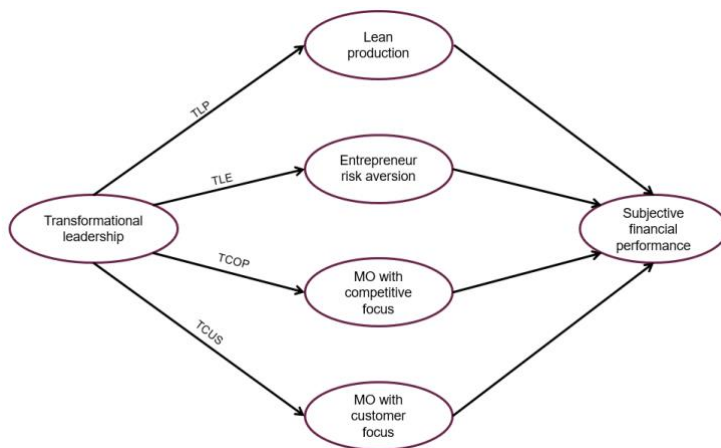
Structural equation modeling results for the model

Paths	B	SE(B)	β	t	p	R ²
TL → LP	0.71	0.08	0.58	8.46	< 0.001	34%
TL → ERA	0.08	0.05	0.11	1.73	0.084	1%
TL → MCOP	0.54	0.08	0.43	6.89	<0.001	19%
TL → MCUS	0.55	0.08	0.43	6.84	<0.001	18%
LP → SP	0.12	0.05	0.15	2.48	0.013	
ERA → SP	0.24	0.08	0.18	3.10	0.002	
MCOP → SP	0.05	0.05	0.06	0.98	0.329	
MCUS → SP	0.13	0.04	0.17	2.95	0.003	

Model fit

$\chi^2 = 259.43$ $df = 111$ $p < 0.000$ $TLI = 0.94$ $CFI = 0.95$

$RMSEA = 0.059$ 90%CI[0.050, 0.069] p-close fit = 0.051



Figur 1. SEM-analysen visar sambandet mellan modellens olika orienteringar och företagets ekonomiska prestation.

Resultaten visar att LP är den orientering som genom TL har högst påverkan på SP. Detta kan exempelvis beror på att LP kräver en tydlig struktur, transparens och förmåga att förbättra processer, och därigenom uppmuntra anställda och medarbetare att inse nyttan av ett systematiskt arbetssätt. Ett systematiskt arbetssätt där alla jobbar tillsammans i en samsyn påverkar således den företagarens subjektiva uppfattning om uppsatta mål har uppnått och investeringar fallit väl ut. TL har däremot ingen påverkan på ERA, men däremot har ERA lite oväntat en positiv effekt på SP. Det kan tänkas att detta har ett samband med att en riskobenägen företagare sätter lägre mål och därmed uppnår sina uppsatta mål i verksamheten. TL har en positiv effekt på både MCOP och MCUS, sambandet bekräftas exempelvis av litteraturen där ledarskap ofta lyfts fram som en betydande faktor för marknadsorientering. Däremot visar MCOP ingen mediatoreffekt mot SP. Detta kan eventuellt förklaras med att en konkurrens i fokus kanske inte nödvändigtvis blir nöjd med resultat då målet är högt satt. Detta kan ses i kontrast till ERA där företagaren är nöjd med vad som uppnåtts vilket kan bero på lägre ställda mål.

Utveckling av benchmarkverktyget Farmer Orientation Scale (FOS)

Som en del av SEM-analysen görs en confirmatory factor analysis (CFA) där de faktorer som förklarar olika dimensioner för den specifika faktorn här kommer att användas. Detta görs som en validering av skalorna i benchmarkverktyget. Via en websida kan lantbruksföretagare fylla i frågorna som blev resultatet av begreppsvalideringen (dvs. resultatet från CFA): <http://www.farmerorientationscale.se>

Resultatet som kommer fram utgår ifrån företagarens egna förutläggningar och resultatet bör därför tolkas med försiktighet. Exempelvis kan det vara så att företag som är bulkproducent får ett lågt värde för MCUS, detta bör då sättas i perspektivet att en bulkproducent kanske inte är nödvändigt att utveckla en hög kundinriktad marknadskompetens då det ofta finns ett fåtal köpare som tar emot stora volymer oförädlad råvara. Ett diversifierat företag med mindre köpare och kanske delar inriktad direkt mot konsument bör däremot reflektera över ett lågt värde för en kundfokuserad marknadsorientering.

FOS-verktyget ger två indikatorer, dels en benchmark mot alla företag, men även mot ett kluster för en lite mer specifik gren. Ambitionen är att verktyget kommer att utvecklas över tid och att det kan fungera som ett diskussionsunderlag i kontakt med rådgivare, nya former av ERFA-grupper med inriktning företagsledning, banker, osv. där man utgår från gårdens förutsättningar och kan jämföras med krav från livsmedelsektorns värdekedja.

Kommunikation

Fokus på arbetet i projektet har varit på forskningen för att få fram en modell och bygga ett benchmark-verktyg. Vi har också haft ett stort fokus på kommunikation för att få viktiga inspel på utvecklingen av verktyget, framförallt med praktiker för att få ett verktyg som är grundat i verkligt företagande, samt för att marknadsföra verktyget. Följande kommunikationsinsatser har gjorts:

- Februari 2016 – Utbytesmöte och presentation av Benchmarkprojektet, University of Life Science, Warsaw
- Augusti 2016 – Presentation of Benchmark project for KCF board
- December 2016, utbytesmöte och presentation om Benchmarkprojektet vid Wageningen University, Netherlands
- Februari 2017 – Strategier och beslutsfattande i lantbruket, LUPP-kommitteen, SLU Ultuna
- Juli 2017 – International Farm Management Association (IFMA) Congress in Scotland. Poster and presentation of "Benchmark for Successful Farming in Sweden".
- September 2017 – Projektet redovisades i undervisningen av lantmästarstudenter, tredje kandidatåret på Alnarp.
- Oktober 2017 – Projektet presenterades kort i ett muntligt föredrag på SLU's 40-års jubileum.
- Januari 2018 – Rapportering av preliminära resultat, Alnarpsdagen
- 2017/2018 – resultat används förtlöpande i undervisning för Lantmästarprogrammet inom kursen Marknadsföring.
- Februari 2018 – artikel i tidningen Land Lantbruk som uppföljning av presentationen under Alnarpsdagen.
- Maj 2018 – notis i tidningen Chef "Bonntur = Myt".
- Juni 2018 – Repotage om projektet i tidningen Lantmästaren.
- Juni 2018 – Uppdatering om projektet i KFC:s nyhetsbrev "Ny forskning kan utveckla rådgivningen".
- September 2018 – LTV Faktablad 2018:17 "Företagsledning inom Animalieproduktion".
- Oktober 2018 – presentation om projektet för Lovanggruppen.
- Oktober 2018 – medverkan i podd-avsnitt med Länsförsäkringar Skåne.
- Oktober 2018 – föreläsning Elmia Lantbruk.
- Mars 2019 – Artikel i tidningen Husdjur "Ny tid kräver nya råd".
- Juni 2019 – Online-verktyg "Farmer Orientation Scale" klart att användas
- Juli 2019 – Selected Poster for presentation at the 2019 Agricultural & Applied Economics Association Annual Meeting, Atlanta, GA, July 21-23; "Farm Capabilities and Performance in Swedish Agriculture".

Slutsats

Resultaten visar att Lean produktion (fokus på standardiserat arbetsätt, eliminering av slöserier och ständiga förbättringar) är den orientering som har starkast inverkan på företagets ekonomiska prestation. Även marknadsorientering med kundfokus har en effekt på företagets prestation. Transformativa ledare (fokus på att inspirera, stötta och utveckla medarbetaren) krävs för att utveckla företagets arbete med Lean och marknadsorientering med kundfokus. Därmed har ett transformativt ledarskap indirekt en positiv inverkan på företagets ekonomiska prestation. Farmer Orientation Scale är ett verktyg för extern benchmark som kan fungera som ett stöd både för lantbrukare, rådgivare och banker. Verktuget ger en översikt av företagets samlade nuläge och kompetensbehov när det gäller företagsledning. Verktuget kan även fungera som ett underlag för lantbruksföretagaren att ex välja rådgivare efter kompetensbehov eller för att öka den egna kompetensen i ett eller flera områden som anses nödvändigt. Verktuget kan även fylla en roll i framtida forskning och utveckling inom företagsledning.

Referenser

Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), pp. 315-326.

Anderson, B.S. & Eshima, Y. (2013). The influence on firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of business venturing*, 28, pp. 413-429.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), pp. 75-87.

Karlsson, C. & Åhlström, P. (1996). Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), pp. 24-41.

Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), pp. 396-417.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), pp. 135-172.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), pp. 429-451.

Micheels, E.T. (2010). Market orientation in production agriculture: measurement, relationships, and implications. . Diss. University of Illinois at Urbana-Champaign: University of Illinois, USA.

Micheels, E.T. & Gow, H.R. (2008). Market orientation, innovation and entrepreneurship: an empirical examination of the Illinois beef industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 11(3), pp. 31-56.

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.

Parkinson, S. (2010). The learning organisation as a model for rural development. *Development in Practice*, 20(3), pp. 329-341.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), pp. 107-142.

Real, J.C., Roldán, J.L. & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), pp. 186-208.

Regeringen Attraktiv, innovativ och hållbar – strategi för en konkurrenskraftig jordbruks- och trädgårdsnäring (SOU 2015:15)[20180604].

Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of marketing*, 58(1), pp. 35-45.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), pp. 37-48.