



# Slutrapport

## Hållbara affärsmodeller inom svenskt lantbruk

### Projektnummer:

# O-15-21-567

### Projekttidsperiod:

### Huvudsökande:

Pia Ulvenblad, Högskolan i Halmstad, Pia.Ulvenblad@hh.se

### Medsökande:

Gun Olsson, Hushållningssällskapet Halland, Gun.Olsson@hushallningssallsskapet.se

### Del 1: Utförlig sammanfattning

The purpose of this project was to carry out a mapping of sustainable (economic, environmental and social) business models (SBMs) in Swedish agriculture. The project contains two sub-studies; qualitative interviews with owners/managers of six companies with SBMs and different types of business orientations, and a survey/structured telephone interview with 1 143 companies. The obstacles and opportunities that affect the prerequisites for developing SBM can be categorized into three different levels: (i) the individual/entrepreneur, (ii) the company/farm/location, and (iii) the area/region. The individual's/entrepreneur's attitudes, perspectives, skills and abilities affect whether a situation is considered an obstacle or an opportunity. It is essential that the individual primarily regard her/himself as an entrepreneur (and not a producer). The company/farm/site has often been owned by previous generations before and provides housing for the entrepreneur and the family. It increases the willingness of the entrepreneur to govern with stewardship perspective. The area/region is important, since proximity to larger population centers and thus end consumers, decision makers and government officials increases the opportunities for collaboration between companies, organizations and individuals, which increases the prerequisites for developing SBMs. The individual level is the decisive level, since the individual determines if a situation is an obstacle or an opportunity. Furthermore, the individual level can be influenced and further developed through the acquisition of knowledge/experience as well as the development of attitudes. It is therefore important to contribute to the development of the individual through education and coaching.

Projekt har fått finansiering genom:



## **Del 2: Rapporten (max 10 sidor)**

### **Inledning**

*Syftet* med detta projekt har varit att genomföra en kartläggning av hållbara affärsmodeller inom svenskt lantbruk. För att kunna utveckla och förstärka ett hållbart konkurrenskraftigt svenskt lantbruk är det viktigt att få fram ny kunskap kring hur affärsmodeller skapas, utvecklas och vidmakthålls på hållbara sätt både ekonomiskt (lönsamhet), ekologiskt och socialt.

*Bakgrunden* till projektet har baserats både på nationella och internationella samhällsutmaningar. Den följande texten om bakgrunden till projektet är hämtad ifrån ansökan.

De nationella utmaningarna har sin grund i både förändringar i den svenska landsbygden och den ökade konkurrenssituationen tillsammans med klimatförändringar. Den svenska landsbygden har sedan 1950-talet genomgått stora förändringar. Mekaniseringen inom både jordbruk och skogsbruk har ökat produktiviteten medan behovet av arbetskraft har minskat (SOU, 2006). Jordbrukssektorn omfattar stora kapitalvärden och har mycket stor betydelse för den svenska ekonomin. Inom dessa branscher, inklusive bearbetning, arbetade cirka 416 000 personer 2009, vilket motsvarade nio procent av alla arbetstillfällen i landet (LRF, 2009). För jordbruket har emellertid trenden över tid varit att större enheter har bildats för att upprätthålla lönsamheten, vilket har bidragit till mindre antal företag och minskat antalet anställda i jordbruket i Sverige. Antalet heltidsanställda minskade med mer än 5 300 personer mellan åren 2007-2010, enligt Jordbruksverket (2011a). Den negativa förändringen inom jordbrukssektorn är till stor del inte förenlig med ett hållbart samhälle, vilket kännetecknas av en levande landsbygd med lokalt producerade livsmedel som också är tillgängliga på den lokala marknaden.

Det finns stora möjligheter för svenska lantbruksföretagare att öka sin produktionskapacitet och marknadsandel. Den svenska jordbruksmarknadsandelen på hemmamarknaden har minskat från 75% till 50% på 20 år (Landsbygdsdepartementet, 2012). Primärproduktionen inom jordbruket representerar i Sverige cirka 30 miljarder kronor (Jordbruksverket, 2011b) jämfört med exempelvis Danmark, som har ungefär lika mycket jordbruksmark som Sverige med en primärproduktion på cirka 75 miljarder kronor. Följaktligen finns en potential för stark tillväxt inom jordbrukssektorn i Sverige. Dessutom finns det stora möjligheter till export. Livsmedelsproduktionen i världen kommer att behöva öka med 70% fram till 2050 baserat på förväntad befolkningstillväxt. (FAO, 2009; Öborn et al., 2011). Utvecklingen av jordbruks- och skogsindustrin kommer också att fokuseras i än högre grad i framtiden enligt en rapport från Macklean (2015). Flera områden i världen kommer att få svårt att öka sin produktionskapacitet på grund av negativ klimatpåverkan medan Sverige förväntas få varmare klimat och mer regn, vilket bör kunna innebära en ökad livsmedelsproduktion. Dessutom verkar de svenska lantbruksföretagen i ett sammanhang där livsmedelssäkerhet, miljöfrågor och djurskydd betonas (LRF, 2009; Macklean, 2015). Sveriges regering är också engagerad i visionen "Sverige - den nya kulinariska nationen", som också innehåller investeringar i primärproduktion (Jordbruksverket, 2009).

Inom lantbrukssektorn är dock behoven stora när det gäller ledarskap, organisation och innovativt tänkande. Forskning visar att det är viktigt att lantbruksföretagaren ser sig

som en entreprenör (Vesala, Peuro & McElwee, 2007; Ståhl, Ulvenblad, Ulvenblad & Cederholm, 2016). Lantbrukare ser sig ofta som producenter och leverantörer, snarare än företagare, entreprenörer och innovatörer. Lantbruksföretagarna befinner sig i situationer där det finns behov av att hitta och genomföra nya innovativa sätt att skapa, leverera och fånga värde för att kunna möta befintliga utmaningar och nya möjligheter. Om den nuvarande trenden med minskade marknadsandelar, minskad produktionskapacitet och utflyttning av livsmedelsproduktion utomland ska brytas, måste lantbruksföretagare och rådgivningsorganisationer fokusera utvecklingen av värdekedjan för livsmedel. Det kan handla om att lantbruksföretagen avancerar i värdekedjan, individuellt eller i samarbete med andra företag, och därmed erhåller en större andel av värdet för slutkonsumenten. Det kan vidare handla om att eliminera avfall, minska svinn och utnyttja restprodukter i värdekedjan. Detta kräver en mental förändring hos lantbruksföretagarna. Enligt Chesbrough (2010) är traditionella tankemodeller ett av de viktigaste hindren för affärsmodellinnovation och att tänka nytt och annorlunda är avgörande för att skapa nya affärsmodeller.

De internationella utmaningarna har sin grund i ökad efterfrågan, hållbar resurshantering och klimatförändringar. Den globala efterfrågan på mat kommer att öka och för att möta denna efterfrågan måste jordbruket förändras (Dobermann & Nelson, 2013). Enligt Horizon 2020 (Europeiska kommissionen, 2011) är livsmedelssäkerhet och hållbart jordbruk också prioriterade områden för forskning och innovationsverksamheter på grund av de identifierade behoven inom denna sektor. Vidare föreslår Dobermann och Nelson (2013, s. 2), baserat på diskussioner från olika intressenter i flera nya rapporter, följande konsensus: "*Världens jordbruks- och livsmedelssystem måste bli mer produktiva, mer resurseffektiva, mer motståndskraftiga och mindre slösaktiga*".

## **Materiell och metoder**

I projektet har både kvalitativa och kvantitativa metoder använts för att möta syftet att kartlägga och utveckla en fördjupad förståelse kring hållbara affärsmodeller i svenskt lantbruk.

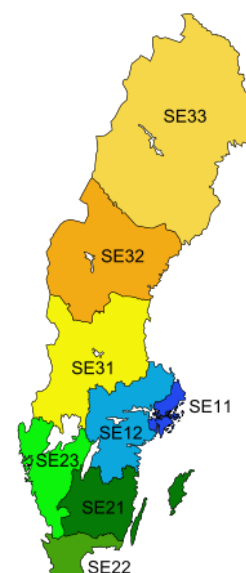
Den *kvalitativa delen* innefattar semi-strukturerade intervjuer med ägare och företagsledare på sex företag med hållbara affärsmodeller och olika typer av verksamhetsinriktningar a) En köttproducent som säljer till butiker, restauranger och slakteri. b) En diversifierad verksamhet med odling, djuruppfödning och avelsförsäljning till utvalda butiker och restauranger. c) En ekologisk mjölk- och köttproducent som säljer till svenska och tyska mejerier och svenskt slakteri, d) en odlingsverksamhet som odlar grönsaker, säljer till livsmedelsbutiker huvudsakligen genom grossister, e) Ett diversifierat företag med mjölk-, biff- och lammproduktion, skogs- och turistverksamhet med boende, café, butik, mejeri och bageri, försäljning till mejeri, slakteri och slutkonsument, f) En organisk nötköttsproducent som utvecklar bred avel och socialt hållbart företag med försäljningsverksamhet. Fokus i intervjuerna var dels att få kunskaper kring hur entreprenörerna hade utvecklat sina nuvarande affärsmodeller, dels att förstå entreprenörernas idéer om hållbarhet och hinder för utvecklingen av hållbara affärsmodeller. Intervjuerna analyserades med hjälp av innehållsanalys i Goias stegvisa analys (Gioia, Corley & Hamilton, 2012).

Den *kvantitativa delen* innefattar en survey med strukturerade telefonintervjuer riktade till 4064 lantbruksföretagare i Sverige. Företagarna hämtades från Statistiska

Centralbyråns register och innefattar siffror inrapporterade år 2015. Kriterierna för att inkluderas i populationen var att ha rapporterat in heltidsarbete och en omsättning på minst 1 miljon kronor för år 2014.

Både sekundärdata och primärdata har använts i studien. Sekundära uppgifter om de 4064 entreprenörerna från SCB inkluderar var företagen är belägna (län), företagets driftsorientering (grödor, mejeri etc.), omsättning, hektar mark och information om entreprenörerna med kontaktuppgifter. De primära uppgifterna samlades in i en survey/strukturerad telefonundersökning under ett år, från juni 2016 till juni 2017. Innan telefonundersökningen började skickade vi ut informationsbrev som beskriver de olika affärsmodellerna, vilka frågorna var fokuserade på, för att göra det mer förståeligt innan telefonsamtalet. Telefonsamtalen varade i ca 20-30 minuter och de svarande hade möjlighet att göra kompletteringar med egna ord utöver frågorna med förordnade alternativ till svar. Datan har bearbetats och analyserats med hjälp av SPSS programvara.

Populationen som ingår i denna studie har indelats baserat på NUTS (Nomenklatur för territoriella enheter för statistik) klassificering. Sveriges land är indelat i 21 län. Dessa 21 län är definierade som NUTS nivå 3. På NUTS nivå 2 omvandlas de 21 länen till åtta olika typer av regioner. Vidare omvandlas dessa åtta regioner till tre stora delar av Sverige på NUTS nivå 1; (i) Östra Sverige, (ii) Sydsverige och (iii) Norra Sverige. Baserat på NUTS-klassificeringen visar siffrorna för hela populationen på 4064 jordbruksföretagare följande mönster tillsammans med svarsfrekvensen för NUTS nivå 1 (se tabell 1 och karta). Sammantaget innebär det 1143 svar (svarsfrekvens 28%) från entreprenörer spridda över hela Sverige.



**Tabell 1** Totalt antal företag och svarsfrekvens

NUTS 1	Totalt antal företag	Svarsfrekvens	NUTS 2
Östra Sverige	1003 (25%)	312 (31%)	SE 11, 12
Södra Sverige	2597 (64%)	719 (28%)	SE 21, 22, 23
Norra Sverige	464 (11%)	112 (24%)	SE 31, 32, 33
Total	4064 (100%)	1143 (28%)	

Projektet har dragit nytta av resultaten från en nyligen genomförd systematisk litteraturundersökning (SLR) om affärsmodellsinnovationer, som har genomförts av forskargruppen i ett projekt finansierat av KK-stiftelsen. I den studien genomfördes analyser av 570 peer-reviewed forskningsartiklar som publicerades under perioden 1990-2014. I artiklarna diskuteras hur forskning om affärsmodellsinnovationer inom livsmedelssektorn (agri-food business) har genomförts över hela världen (Tell, Hoveskog, Ulvenblad, Ulvenblad, Barth & Ståhl, 2016). Litteraturundersökningen har legat till grund för de empiriska studier som har genomförts om hållbara affärsmodeller i svenskt lantbruk i detta SLF projekt.

## Resultat och diskussion

Resultaten från den *kvalitativa delen* har visat ett antal framgångsfaktorer och ett antal hinder för att utveckla hållbara affärsmodeller.

Några exempel på det som kännetecknar de sex gårdarnas entreprenörer är: positiva attityder, fokus på affärsverksamheten, ser möjligheter, nyfikenhet, intresse för innovation, önskan att skapa sig en annan framtid, tävlingsinriktad. De är lösningorienterade och menar att lösningarna för att utveckla hållbara affärsmodeller och möta hinder bland annat handlar om att se och fånga möjligheter samtidigt som man är kostnadsmedveten och strävar efter positiva kassaflöden, fokusera kärnverksamheten, involvera familjen, minska restprodukter, samverka i strategiska nätverk samt utveckla ledarskapsfärdigheter och förmågor.

Det som främst hindrar utvecklandet av hållbara affärsmodeller kan delas in i externa och interna hinder. De *externa* hindren handlar bland annat om beteenden från konkurrenter, konsumenter och regelverk styrda från regeringen i enlighet med tidigare forskning (Sandberg & Aarikka-Stenroos, 2014). Entreprenörerna berättar om hur svårt det är att förändra konsumenters beteenden samt poängterar att det svenska stödsystemet i sig är ett hinder för utveckling. Av de *interna* hindren är merparten kopplade till tankesätt, attityder, kognitioner, strategisk ledning och ledarskap vilket också återfinns i tidigare forskning.

I denna del av studien lyfts också en speciell typ av hinder fram som har visat sig tydlig i de studerade företagen - *kontextuella* hinder, vilka här illustreras med de två koncepten (i) ekologiska filosofiska överväganden (förvalta mark för framtida generationer, prioritera naturen och annat än de ekonomiska värdena, långsiktig hållbarhet i flera generationer kräver säkerhet och försiktighet, lokalt engagemang) och (ii) socioemotionell hälsa (affärsmålen tjänar familjens behov, rykte och social status värderas, utveckla företaget för att kunna skapa arbetstillfällen för familjemedlemmar).

Resultaten från den *kvantitativa delen* har visat att det förekommer flera olika sätt att arbeta på vad gäller hållbara affärsmodeller i svenskt lantbruk. I studien har åtta arketyper av Sustainable Business Models (SBM) använts baserat på Bocken et al. (2014) - Teknologiska (1,2,3), Sociala (4,5,6) och Organisatoriska (7,8). 1) Maximera material och energieffektivitet - Vi gör mer med mindre resurser, vilket ger mindre avfall, utsläpp och föroreningar, 2) Skapa värde av ”spill och avfall” - Vi försöker ta bort spill och avfall genom att istället använda det till annan produktion. 3) Förnyelsebar energi och minskat avfall - Vi försöker minska miljöpåverkan och öka konkurrenskraften genom att fokusera på förnyelsebara energikällor, naturliga processer och minskat avfall. 4) Leverera funktionalitet istället för ägande - Vi erbjuder en service till kund utan att äga en fysisk produkt. 5) Anta en förvaltarskapsroll - Vi arbetar med förebyggande samarbeten för långsiktig hälsa och välbefinnande, ex skydd av biologisk mångfald, etisk handel och främjande av konsumenters hälsa och välbefinnande. 6) Uppmuntra tillräcklighet - Vi arbetar med lösningar för att minska konsumtion och produktion, ex optimerar energikonsumtion och får betalt som en del av kundens besparing eller second hand. 7) Fokus på sociala och miljömässiga fördelar före vinstmaximering - Vi prioriterar sociala och miljömässiga fördelar före ekonomisk vinstmaximering genom nära samarbete med samhälle och intressenter. 8) Leverera hållbara lösningar i stor skala - Vi levererar

hållbara lösningar i stor skala för att maximera fördelarna för samhället och miljön, ex franchising, licensiering och crowdfunding.

Resultaten av de statistiska analyserna presenteras indelat i tre delar NUTS nivå 1; norra, mellersta och södra Sverige. Inledningsvis analyserades en aggregerad nivå av de åtta arketyperna av hållbara affärsmodeller med fokus på olika typer av innovation; (i) teknologiska, (ii) sociala och (iii) organisatoriska innovationskomponenter (se tabell 2). Signifikanta skillnader hittades för den organisatoriska komponenten. Med hjälp av Bonferroni post-hoc-test visade resultaten att östra Sverige hade högre organisatoriska innovationskomponenter i hållbara affärsmodeller än både södra och norra Sverige. Inga signifikanta skillnader hittades för de tekniska och sociala komponenterna.

**Tabell 2** ANOVA resultat för teknologiska, sociala och organisatoriska innovationskomponenter

Innovationskomponenter	NUTS n=1143						F	df	p
	Öst		Söder		Norr				
	M	sd	M	sd	M	sd			
Teknologiska	2,26	0,63	2,19	0,64	2,19	0,68	1,17	2	0,311
Sociala	2,59	0,8	2,52	0,78	2,45	0,63	1,69	2	0,185
Organisatoriska	2,74	0,85	2,52	0,79	2,31	0,8	14,28	2	0,001

Sammanfattningsvis visade resultaten efter Bonferroni post-hoc-test att SBM-arketyperna *Fokus på sociala och miljömässiga fördelar före vinstmaximering* är signifikant högre i östra Sverige och södra Sverige än i norra Sverige. Se tabell 3. Dessutom visade SBM-arketyperna *Leverera hållbara lösningar i stor skala* betydligt högre resultat för östra Sverige än för södra och norra Sverige.

**Tabell 3** ANOVA resultat efter Bonferroni post hoc test

BM arketyper	NUTS n=1133						F	df	p
	Öst		Söder		Norr				
	M	sd	M	sd	M	sd			
Fokus på sociala och miljömässiga fördelar före vinstmaximering	2,77	0,86	2,64	0,85	2,37	0,85	9,27	2	0,001
Leverera hållbara lösningar i stor skala	3,23	0,98	2,83	0,92	2,73	0,96	22,65	2	0,001

Resultaten ger nya insikter i SBM-arketyper inom svenskt lantbruksföretagande. Östra Sverige visade de högsta värdena för de hållbara affärsmodellarketyperna *Fokus på sociala och miljömässiga fördelar före vinstmaximering* och *Leverera hållbara lösningar i stor skala*. Arketyperna *Fokus på sociala och miljömässiga fördelar före vinstmaximering* av hållbara affärsmodeller visar hur företag prioriterar sociala och miljömässiga fördelar snarare än ensidig ekonomisk vinstmaximering genom nära integration mellan företaget, samhället och andra intressenter. Resultaten visar att detta framför allt är giltigt för Östra Sverige, som är tätbefolkat och inrymmer landets huvudstad Stockholm. Arketyperna *Leverera hållbara lösningar i stor skala* visar hur företag levererar hållbara lösningar i stor skala för att maximera fördelarna för samhället och miljön. Även här uppvisar östra

Sverige de högsta värdena och norra Sverige de lägsta värdena. I båda fallen ligger södra Sverige mellan de två andra delarna av landet.

Det är svårare för lantbruksföretag i norra Sverige att producera stora intäkter, eftersom det är mindre befolkat med längre avstånd till större och medelstora städer. Dessutom har norra Sverige ett kallare klimat, så förhållandena för jordbruksmatproduktionen är generellt sämre än i övriga deler av landet. En konsekvens kan vara att de måste prioritera finansiella mål, eftersom de kämpar med lönsamhetsproblem.

Entreprenörerna i den kvalitativa delstudien visade att samverkan är central för att lyckas med hållbara affärsmodeller. Även denna variabel skiljer sig åt mellan olika regioner i Sverige. Analysen av variansen visade signifikans mellan variabeln samverkan och nätverksaspekter och den oberoende variabeln NUTS-nivån 1. Östra Sverige hade signifikant högre värden för samarbete och nätverk i sina affärsmodeller än både södra och norra Sverige.

**Tabell 4** ANOVA resultat efter Bonferroni post hoc test

Variabel	NUTS n=1085						F	df	p
	Öst		Söder		Norr				
	M	sd	M	sd	M	sd			
Samarbete/nätverk	2,71	0,70	2,52	0,65	2,48	0,67	9,59	2	0,001

Eftersom resultaten visade signifikanta skillnader mellan olika delar av Sverige kontrollerade vi också för skillnader i omsättning och affärsfokus. Ingen av dessa variabler visade några signifikanta skillnader relaterade till variabeln samarbete/nätverk.

Det finns flera möjliga förklaringar till de högre värdena för samarbete och nätverk i östra Sverige än i övriga delar av landet. En orsak kan vara den högre befolkningsdensiteten i östra Sverige i jämförelse med andra delar av landet, i synnerhet norra Sverige. Det innebär att varje företag har fler potentiella aktörer i sina nätverk och därmed fler möjligheter till interaktion. En annan anledning är närheten till Stockholm. Många statliga och EU-relaterade myndigheter och kontor ligger i Stockholm. Därför har lantbruksentreprenörer i östra Sverige kortare avstånd, både geografiskt och mentalt, till relevant information och beslutsfattare. En implikation är att det är lättare för dessa företag att anpassa sig till nya situationer och att dra nytta av möjligheter i samarbete med andra företag. Vidare ligger lantbruksföretagen i östra Sverige närmare Stockholm, den största hemmamarknaden i landet. Dessa företag kan vara känsligare i förhållande till trender och ha större möjligheter att samarbeta med andra företag för att skapa en bild av ett attraktivt landsbygdsområde. Slutligen är utbildningsnivån bland lantbruksföretagare högre än i övriga Sverige, särskilt norra Sverige. Entreprenörer med universitetsexamen kan förväntas vara mer inriktade på att skapa värde snarare än att fokusera på effektiv produktion. Prioriteringen mellan ekonomiska eller mera sociala aspekter visade inga signifikanta skillnader mellan de olika regionerna. Dock visades skillnader mellan driftsinriktningar. Lantbruksföretagare som fokuserar spannmål visar överlag mer fokus på ekonomiska och sociala/miljömässiga aspekter än de lantbruksföretag som fokuserar på boskap och mejeriprodukter. Lantbruksföretagare som fokuserar boskap prioriterar ekonomiska aspekter. Resultaten visar vidare att lantbruksföretag som betonar såväl finansiella som sociala/miljömässiga mål utveckla hållbar affärsmodellinnovation i högre grad än andra lantbruksföretag.

## Slutsatser

De hinder och möjligheter som påverkar förutsättningarna att utveckla hållbara affärsmodeller kan indelas i tre olika nivåer: (i) individen/företagare, (ii) företaget/gården/platsen samt (iii) området/regionen.

Individen/företagaren. Likartade situationer kan ofta betraktas antingen som hinder eller möjligheter beroende på individens attityder, perspektiv, kunskaper och förmågor. Det är väsentligt att individen betraktar sig som företagare i första hand (och inte producent). Individens förmåga att leda sig själv och andra är viktiga förutsättningar för att kunna utveckla hållbara affärsmodeller.

Företaget/gården/platsen. Lantbruksföretagaren har ofta sitt företag knutet till en specifik plats, vilken också utgör bostad för företagaren och familjen. I många fall har gården/företaget övertagits av tidigare generationer. Det leder till att många lantbruksföretagare känner sig som förvaltare med ett särskilt ansvar för att utveckla och förvalta företaget på ett hållbart sätt, såväl ekonomiskt som socialt och miljömässigt. Det ökar viljan att bedriva ett hållbart företagande, men det kan också innebära restriktioner genom att företaget inte kan drivas på ett sätt som strider mot det förvaltande hållbara synsättet (stewardship).

Området/regionen. Det har stor betydelse i vilket större geografiskt område som företaget bedrivs inom. Närheten till större befolkningscentra ökar möjligheterna till samverkan mellan företag, organisationer och individer. Det skapar en närhet till såväl slutkonsumenter som beslutsfattare och myndighetspersoner. Sammantaget leder detta till att förutsättningarna att utveckla hållbara affärsmodeller ökar närmare större befolkningscentra. Det större geografiska området har också betydelse när det gäller klimatförutsättningar. Det finns fler valmöjligheter att skapa hållbara affärsmodeller i östra och Södra Sverige med det varmare klimatet och bördigare jordar.

## Nytta för näringen och rekommendationer

Den avgörande nivån (enligt ovan) för utvecklingen av hållbara affärsmodeller är individnivån. På den nivån avgörs om förutsättningarna innebär hinder eller möjligheter. Individnivån är vidare den enda nivån som kan påverkas och vidareutvecklas genom inhämtande av kunskaper och erfarenheter samt utveckling av attityder.

Tillämpningen av resultaten har till viss del redan påbörjats genom spridning av resultaten i tre olika typer av aktiviteter;

- 1) Muntliga presentationer under projektets gång enligt nedan beskrivning i tabell.
- 2) Akademisk utbildning GAIN (Green Agri Industry Innovation); kurser på avancerad nivå för lantbruksentreprenörer och rådgivare inom självledarskap, ledarskap, innovation, affärsmodeller m.m. vid Högskolan i Halmstad. Fokus i kurserna är projektarbete med det egna ledarskapets- och företagens utveckling.
- 3) Utbildningen Ledarpraktikan; kurs med coachingpedagogik för lantbruksentreprenörer inom självledarskap, ledarskap och företagsutveckling. Genomförs av utbildade coacher från VÄXA, Hushållningsällskapen och LRF Konsult.
- 4) Medverkan i FORMAS utformning av program för livsmedelsforskning.

Den planerade fortsättningen av projektet är att ytterligare fördjupa de kvalitativa studierna av lönsamma och hållbara framgångsexempel. Dessa studier tillsammans med principer, processer och riktlinjer för utveckling av hållbara affärsmodeller kommer att förmedlas till företag och rådgivare genom en handbok med tillhörande workshops.



## Referenser

- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- Chesbrough (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43: 354-363.
- Dobermann, A. & Nelson, R. (2013). Opportunities and solutions for sustainable food production. Paper for the High-level panel of eminent persons on the Post-2015 Development Agenda, Sustainable Development Solutions Network, 15th January 2013.
- European Commission (2011). Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions, Horizon 2020 – The Framework Programme for Research and Innovation.
- FAO (2009). Food and Agriculture Organization of the United Nation. Handlingsplan för att utveckla svensk mjölkproduktion (2015). Handlingsplan LRF branscher, Retrieved 150602 <http://www.lrf.se/globalassets/dokument/om-lrf/branscher/lrfmjolk/ovriga/handlingsplan-mjolk-20150521.pdf>
- Gioia, D.A, Corley, K.G. & Hamilton (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31
- Jordbruksverket (2009). Uppdrag att ta fram en kommunikationsstrategi för Sverige – det nya matlandet, Jordbruksdepartementet, Stockholm, 2009/3031.
- Jordbruksverket (2011a). Utvecklingen av manlig och kvinnlig delaktighet i ledningen av svenska jordbruksföretag 1999-2010, Statistikrapport, Statens Jordbruksverk, Stockholm, 2011:5.
- Jordbruksverket (2011b). Jordbruksstatistisk årsbok, SCB.
- Landsbygdsdepartementet (2012). Sammanfattning av högnivågruppens arbete för stärkt konkurrens- kraft i jordbrukets primärproduktion.
- LRF (2009). Sveriges gröna näringar, Fakta 2009.
- Macklean (2015). 2030: Framtiden är grön: Framtida trender, jord- och skogsprodukter 2030, framtidens produkter och tjänster, nya kompetensbehov. Insikter 7. LRF. Sweden.
- Sandberg, B., & Aarikka-Stenroos, L. (2014). What makes it so difficult? A systematic review on barriers to radical innovation. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1293-1305.
- SOU (2006). Se Landsbygden! Myter, sanningar och framtidsstrategier, Landsbygdskommittén, Stockholm, 2006:101.
- Ståhl, J., Ulvenblad, P-O, Ulvenblad, P. & Cederholm, J. (2016). The influence of leadership development on sustainable business model innovation in the agricultural sector. Paper presented at the 6th International Leuphana Conference on Entrepreneurship, Lüneburg, Germany.
- Tell, J., Hoveskog, M., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P-O, Barth, H. & Ståhl, J. (2016). Business Model Innovation in the Agri-food Sector: A Literature Review. *British Food Journal*, 118(6), 1462-1476.
- Vesala, K. M., Peuro, J. & McElwee, G. (2007). The split entrepreneurial identity of the farmer, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 48-63.
- Öborn et al. (2011) Fem framtidsscenarioer för 2050 – förutsättningar för lantbruk och markanvändning, Uppsala, SLU.

## Del 3: Resultatförmedling

<p><b>Vetenskapliga publiceringar</b></p>	<p>Barth, H., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P-O., Hoveskog, M., Cederholm Bjorklund, J., (2018) Sustainable Business Model Archetypes in the Swedish Agri-food Industry, <b>submitted to</b> <i>Journal of Cleaner Production</i></p> <p>Ulvenblad, P-O., Barth, H. &amp; Ulvenblad, P. (2018). Product Types and Sustainable Business Models in the Swedish Agri-food Sector. Paper accepted for presentation at the 41<sup>st</sup> Institute for Small Business Entrepreneurship Conference (ISBE), 7<sup>th</sup> -8<sup>th</sup> November, Birmingham, England.</p> <p>Ulvenblad, P., Barth, H. &amp; Ulvenblad, P-O. (2018). Sustainability and co-operation aspects in business models of agri-food firms in Sweden. Paper presented at the 13<sup>th</sup> Wageningen International Conference on Chain and Network Management (WICaNeM), 2-3<sup>rd</sup> July, Ancona, Italy.</p> <p>Ulvenblad, P., Barth, H., Hoveskog, M. &amp; Ulvenblad, P-O. (2018). Unpacking priorities of agri-food companies in Sweden: Insights from a survey of Sustainable Business Models. Extended abstract presented at the 3<sup>rd</sup> International Conference on New Business Models (NBM), 27-28<sup>th</sup> June, Sofia, Bulgaria.</p> <p>Cederholm Björklund, J. &amp; Ståhl, J. (2018). Perceptions of barriers to business development in Swedish agriculture and the role of strategic management. Paper presented at the 16<sup>th</sup> Rural Entrepreneurship Conference, Plymouth Business School, 13-15th June 2018, Plymouth, England.</p> <p>Cederholm Björklund, J. (2018). Barriers to Sustainable Business Model Innovation in Swedish. <i>Agriculture Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)</i>, 14(1), 65-90.</p> <p>Cederholm Björklund, J. &amp; Ulvenblad, P. (2016). Sustainable business models in Swedish agri-food production – Challenges and barriers. Paper presented at the RENT XXX - Research in Entrepreneurship and Small Business conference, 16<sup>th</sup> -18<sup>th</sup> November, Antwerpen, Belgium.</p>
<p><b>Övriga publiceringar</b> Publikationer om affärsmodeller med relevans för kunskapsutvecklingen i innevarande projekt finansierade av andra finansiärer</p>	<p>Karlsson, N., Hoveskog, M., Halila, F. and Mattsson, M, (2018b) Early Phases of the Business Model Innovation Process for Sustainability: Addressing the Status Quo of a Swedish Biogas-Producing Farm Cooperative, <i>Journal of Cleaner Production</i>, Vol. 172: 2759-2772, DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.11.136.</p> <p>Karlsson, N., Halila, F., Mattsson, M. and Hoveskog, M. (2017) Success factors for agricultural biogas production in Sweden: A case study of business model innovation, <i>Journal of Cleaner Production</i>, 142(4): 2925-2934. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.10.178.</p> <p>Barth, H., Ulvenblad, P-O., &amp; Ulvenblad, P. (2017). Towards a Conceptual Framework of Sustainable Business Model Innovation in the Agri-food Sector: A Systematic Literature Review. <i>Sustainability</i>, 9, 1620.</p>

	Tell, J., Hoveskog, M., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P-O, Barth, H. & Ståhl, J. (2016). Business Model Innovation in the Agri-food Sector: A Literature Review. <i>British Food Journal</i> , 118(6), 1462-1476.
<b>Muntlig kommunikation</b>	<b>Under projektets period har vi genomfört presentationer av samtliga forskningsprojekts resultat inkluderat innevarande SLF projekt vid nedanstående tillfällen där rådgivare och lantbruksentreprenörer har bjudits in.</b>
	6/10 2016, Falkenberg VÄXA, 24/10 2016, Hörby, Hushållningssällskapet Skåne, 30/11 2016, Visby, Gotland VÄXA, 1/12 2016, Rydöbruk, LRF och VÄXA, 7/12 2016, Skara, VÄXA och Rådgivarna i Sjuhärad, 19/12 2017, Halmstad, LRF Konsult
	<b>Nedan presentationer har genomförts med forskare från SLU och medarbetare på SLF</b>
	7/4 2017, SLU, 6/4 2017, SLF
<b>Studentarbete</b>	Cederholm Björklund, J. (2017). Barriers to Sustainable Business Model innovation in Swedish Agriculture. Magisteruppsats i Företagsekonomi inriktning Strategisk Ledning.
<b>Övrigt</b>	Tell, J., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P-O. (forthcoming)"An Overview of Sustainable Business Models for Innovation in Swedish Agri-Food Production", <i>Journal of Integrative Environmental Sciences</i> , manuscript ID is NENS-2017-0036.R1.