



# Strategier för företagsutveckling – drivkrafter och ekonomiska effekter av diversifiering i lantbruksföretag

En populärvetenskaplig sammanfattning

---

Sebastian Remvig

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU  
Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgård och växtproduktionsvetenskap  
Landskapsarkitektur, trädgård, växtproduktionsvetenskap: rapportserie  
Rapport 2023:4  
Alnarp 2023



# Strategier för företagsutveckling – drivkrafter och ekonomiska effekter av diversifiering i lantbruksföretag. En populärvetenskaplig sammanfattning.

Sebastian Remvig, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle  
SLU Kompetenscentrum företagsledning  
Kunskapsnav inom företagsledning och entreprenörskap

**Utgivare:** Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap, Sveriges lantbruksuniversitet  
**Utgivningsår:** 2023  
**Utgivningsort:** Alnarp  
**Upphovsrätt:** Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.  
**Serietitel:** Landskapsarkitektur, trädgård, växtproduktionsvetenskap: rapportserie  
**Delnummer i serien:** 2023:4  
**ISBN:** 978-91-8046-913-5  
**DOI:** <https://doi.org/10.54612/a.30ujui469g>

© 2023 (Remvig, Sebastian)

Detta verk är licenserat under CC BY NC ND 4.0, andra licenser eller upphovsrätt kan gälla för illustrationer.

# 1. Bakgrund

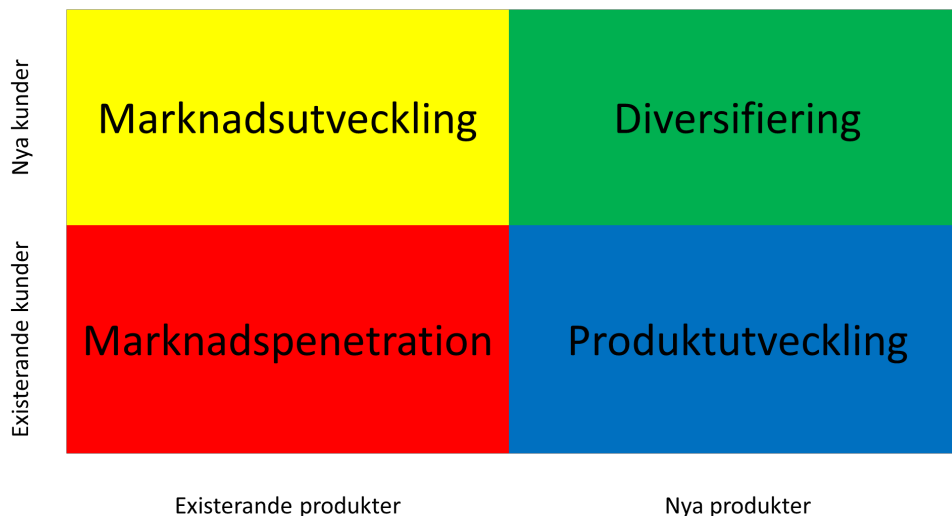
Forskningsprojektet ”Strategier för företagsutveckling – drivkrafter och ekonomiska effekter” har drivits av Institutionen för ekonomi vid Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) med finansiering från Stiftelsen lantbruksforskning (SLF). Syftet med forskningen har varit att fördjupa kunskapen om vad som driver valet av företagsstrategi när lantbruksföretagare ska utveckla sina företag samt hur valet av strategi påverkar företagets ekonomiska resultat. Projektet närmar sig sitt slut och resultatet består av fyra delstudier med tillhörande vetenskapliga artiklar som ingår i och utgör Georigios Miaris doktorsavhandling vid institutionen för ekonomi på SLU. De fyra delstudierna berör ämnesområdena lantbruksföretagares värderingar, diversifieringsstrategier och entreprenöriell orientering och beskrivs kortfattat nedan:

- 1) *The role of diversification strategies to enhance farm financial performance: Evidence from Swedish agriculture* visar på kopplingen mellan diversifiering och lantbruksföretagens lönsamhet.
- 2) *Does diversification influence farm-level employment and farm income variability? Evidence from Swedish agriculture* beskriver en analys av vilken koppling diversifieringsstrategier har till inkomstvariation och sysselsättning på gårdsnivå.
- 3) *The relationship between entrepreneurial orientation and farm business performance: Insights from Swedish agriculture* beskriver kopplingen mellan entreprenöriell orientering och företagarens upplevda prestation. I studien undersöktes också vilken roll gårdsdiversifiering och motstånd från omgivningen hade på den här kopplingen.
- 4) *Values underlying farmers' business development decisions: evidence from Swedish agriculture using Zaltman metaphor elicitation technique* handlar om vilka värderingar som styr strategiska val hos lantbrukare. I studien jämförs hur värderingarna skiljer sig åt mellan gårdsdiversifierade lantbruksföretag och andra lantbruksföretag.

Dessa fyra studier ligger till grund för en mycket stor del av texten i följande kapitel och för att underlätta för läsaren kommer de att markeras med samma numrering som i listan ovan.

## 1.1 Introduktion till diversifiering som företagsstrategi

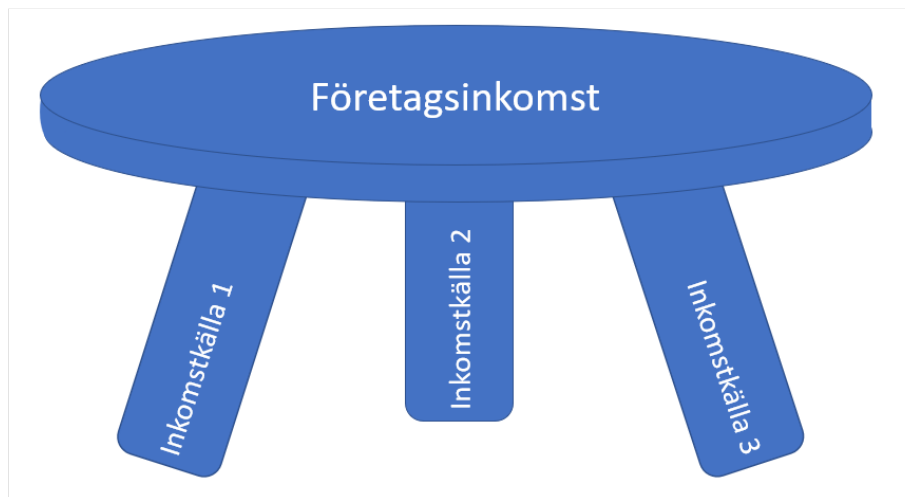
De fyra studierna i forskningsprojektet fokuserar alla på diversifiering som företagsstrategi och därför kommer här en kort introduktion om den typen av strategi. Diversifiering är en strategi för företagsutveckling som innebär att företaget skaffar sig fler inkomstkällor genom att nå nya kunder med nya produkter, se figur 1. Inom lantbruket kan vi dela upp diversifieringsstrategierna i två olika kategorier, lantbruksdiversifiering och gårdsdiversifiering. Lantbruksdiversifiering innebär att företaget utvidgar sina inkomstkällor inom lantbruket genom att exempelvis sälja ytterligare grödor eller skaffa ytterligare djurtyper men fortfarande stanna inom det som traditionellt benämns lantbruksproduktion. Lantbruksdiversifiering är en vanlig strategi för företag och tidigare studier har visat att ungefär 70 % av större lantbruksföretag har använt den strategin<sup>5</sup>. En viktig distinktion är att diversifiering fokuserar på inkomstkällor. Gårdsdiversifiering som kontrast innebär att företaget söker nya inkomstkällor på andra sätt som exempelvis turism, vidareförädling av lantbruksprodukter eller entreprenadarbete. Det betyder att exempelvis ett djurhållningsföretag som börjar odla sitt eget foder inte anses vara diversifierat förrän åtminstone en del av den grödan säljs och på så vis blir en separat inkomstkälla i företaget.



Figur 1. Diversifiering som tillväxtstrategi baserat på Ansoff (1957)<sup>6</sup>. Egen bearbetning.

Diversifiering som företagsstrategi bidrar till företagets ekonomiska framgång genom att minska inkomstvariationen eller genom att utnyttja företagets resurser effektivare. Tanken är att företag som har flera inkomstkällor blir mindre påverkade av omvärldshändelser som prisförändringar eller produktionsstörningar eftersom de inte är beroende av en enda inkomstkälla. Företaget kan då sägas stå på flera ben och därför mer stabilt, se figur 2. En förutsättning för att lantbruksdiversifieringen ska ge den effekten är då att de olika produktionsgrenarna inte samvarierar allt för mycket.

En annan effekt av diversifiering är att produktionsfaktorerna kan nyttjas mer optimalt om de bidrar till flera inkomster. Inom lantbruket är till exempel flera produktionsgrenar säsongsberoende vilket betyder att det finns perioder där företaget har ett överskott på arbetskraft. Genom att diversifiera företaget kan företagaren förbättra nyttjandegraden av arbetskraften eller andra produktionsfaktorer och få större vinster.



Figur 2. Företaget som en pall med inkomstkällor som ben.

Tidigare studier har visat att olika lantbruksföretag har olika behov av att minska inkomstvariationen eller att förbättra arbetskraftsutnyttjandet<sup>7,8</sup>. Exempelvis har växtodlingsföretag generellt större säsongsvariation i sitt arbetsbehov än djurhållningsföretag. Det var därför viktigt att i flera av forskningsprojektets delstudier jämföra hur olika typer av lantbruksföretag påverkas av diversifieringsstrategier. Landskapsfaktorer som närhet till större städer eller turistområden har också i tidigare studier visat sig vara viktigt för att förstå varför vissa lantbruksföretag satsar på en diversifieringsstrategi<sup>9</sup>. Vidareförädling av lantbruksprodukter kan exempelvis vara beroende av en stor konsumentgrupp som är beredda att köpa varan.

Tidigare forskning visar att diversifiering av lantbruksföretag inte alltid motiveras av ekonomiska faktorer. Hansson m.fl.<sup>8</sup> visade att diversifiering kan göra företaget mer intressant för en potentiell övertagare och hjälper således till att bevara familjeföretag över generationsgränserna. Byggandet och bevarandet av kulturarv kan också vara en viktig faktor i att företag väljer att diversifiera sig in i till exempel produktion av traditionella livsmedel. En vilja att möta och utbilda konsumenterna har också varit en viktig drivkraft i diversifieringen av en del lantbruksföretag visade Northcote & Alonso i sin studie<sup>10</sup>.

## 2. Vilka effekter får diversifiering på lantbruksföretag?

I det här kapitlet presenteras resultat ur forskningsprojektets delstudier nr 1-3, i den ordningen. Samtliga dessa studier berör hur diversifiering påverkar lantbruksföretagens prestationer.

### 2.1 Ekonomiska effekter

Om syftet med diversifieringen är att nyttja produktionsfaktorer, exempelvis arbete eller maskiner, bättre så borde vi kunna se att företagets finansiella prestation ökar. Det är därför viktigt att se hur detta skiljer sig mellan olika branscher inom lantbruket. Nedan presenteras effekterna som kunde uppmätas i studien: *The role of diversification strategies to enhance farm financial performance: Evidence from Swedish agriculture*<sup>1</sup>.

Tabell 1. Ekonomiska effekter av diversifiering. Miaris m.fl. (2023)<sup>1</sup>

Lantbrukstyp \ Effekter på företaget	Mjölkföretag	Enkelmagade djur	Idisslare	Växtodling	Blandade lantbruk
Avkastning på totalt kapital	Grön	Mörkgrön	Röd		
Kapitalomsättningshastighet	Mörkgrön	Ljusgrön			
Skuldsättningsgrad					
Lantbruksdiversifiering till vänster och gårdsdiversifiering till höger. Grön färg indikerar positiva effekter på företaget av diversifiering, röd färg indikerar negativa effekter. Mörkare färg indikerar starkare statistisk säkerhet för kopplingen. Ingen färg indikerar att ingen statistiskt säkerställd koppling hittades.					

Som kan utläsas i tabell 1 var det bara för mjölkföretag som det kunde statistiskt beläggas att inkomstdiversifiering påverkade företagets finansiella prestation positivt. Diversifieringen i mjölkföretagen associerades till högre lönsamhet och högre kapitalomsättningshastighet. Det hade däremot inte någon association till skuldsättningsnivån. De flesta typerna av lantbruksföretag påverkades inte tillräckligt mycket för att några statistiska slutsatser skulle kunna dras. Hos företagen som är specialiserade på enkelmagade djur, i svensk kontext oftast gris och fjäderfä, kunde till och med en försämrad lönsamhet beläggas om företaget engagerade sig i gårdsdiversifiering, även om riktningen i de kausala sambanden inte kunde säkerställas.

Det andra huvudsakliga ekonomiska motivet för att använda en diversifieringsstrategi är att minska inkomstvariationen. Det undersöktes i delstudien: *Does diversification influence farm-level employment and farm income variability? Evidence from Swedish agriculture*<sup>2</sup>. Studien visar att lantbruksdiversifiering i de flesta företag har den effekt som vi förväntar oss, alltså att inkomstvariationen i företagen minskar. Studien tittade även på om mängden arbetstimmar i företaget var beroende av diversifieringsgraden vilket det var, mer lantbruksdiversifierade företag skapade större sysselsättning i företaget. Däremot visade det sig att effekterna är det motsatta för gårdsdiversifiering, där leder ökad diversifiering till färre arbetstimmar i företaget och till högre inkomstvariation. Det kan bero på att de inkomstkällor som företagen diversifierar sig mot är mer konjunktur känsliga än vad lantbruksföretagande är. Således ökar inkomstvariationen när ett lantbruksföretag ägnar sig åt exempelvis turism eller entreprenadarbete. När det gäller den minskande mängden arbetstimmar i lantbruksföretag kan det vara en effekt av att diversifiering är ett sätt att transformera företaget mot en annan bransch. I en övergångsfas behålls lantbruksföretagandet innan företagaren kan vara säker på att en annan affärsidé fungerar.

Vidare studerades om några andra faktorer påverkade effekterna av att diversifiera sig. Det visade sig att effekterna av diversifiering avtar när gårdens areal ökar. Större gårdar verkar alltså inte i samma omfattning påverkas av diversifieringsstrategier. Ett undantag här var att större gårdar fortfarande fick minskad inkomstvariation av lantbruksdiversifiering. I studien testades också om mjölkföretag påverkades olika av diversifieringsstrategierna. Där visade resultatet att de inte fick samma effekter av att diversifiera sig, de två studierna visar alltså tillsammans att mjölkföretag kan förbättra lönsamheten men inte minska inkomstvariation eller öka arbetskraftsutnyttjandet genom att diversifiera sig.

## 2.2 Andra korrelationer med diversifiering

Den tredje delstudien: *The relationship between entrepreneurial orientation and farm business performance: insights from Swedish agriculture*<sup>3</sup> visar korrelationer mellan diversifiering och andra effekter i lantbruksföretag. Det var dock inte huvudfrågan i forskningen så till skillnad mot ovan studier är inte orsakssambandet fastslaget. Vi ser i studien att företagare med en eftergymnasial utbildning tenderar att oftare diversifiera sig. Vad vi inte vet är om det är utbildningen som orsakar diversifieringen eller tvärtom. Studien visar också att mjölkföretag inte diversifierar sina inkomstkällor sig i samma omfattning som andra lantbruksföretag. Detta är intressant givet att de ekonomiska studierna fastslog att det finns en ekonomisk vinst av att använda diversifiering som strategi i just mjölkföretagen.

### 2.2.1 Entreprenöriell orientering

Den tredje studiens huvudfokus var entreprenöriell orientering. Det är intressant att utforska i den här kontexten eftersom diversifierade företag har i högre grad företagsledare som mer entreprenöriellt orienterade. Entreprenöriell orientering är ett koncept som beskriver en företagsledares förmåga att upprätthålla en vision, skapa konkurrensfördelar och fånga nya affärsmöjligheter. Enligt forskaren Miller<sup>11</sup> består den entreprenöriella orienteringen av tre dimensioner, innovationsförmåga, proaktivitet och risktagande. Diversifiering kan därför också vara en strategi som understöder företagets vilja att utvecklas och bli mer innovativa.

Entreprenöriell orientering i lantbruksföretagen är viktig att förstå ur ett företagsutvecklingsperspektiv eftersom den har ett positivt samband till företagets finansiella prestation, företagets vinst och företagets möjlighet att skapa arbetstillfällen. Däremot är entreprenöriell orientering negativt kopplad till företagsledarens behov av fritid.



### 3. Vilka drivkrafter påverkar lantbruksföretagarnas vilja att diversifiera sig?

I det här kapitlet kommer resultaten från forskningsprojektets tredje och fjärde delstudie att presenteras. Studiernas fokus låg på att förstå värderingar eller beskriva framgång i lantbruksföretagen.

#### 3.1 Vad menar vi med framgång?

Vi har redan bekantat oss med vilka effekter diversifiering och entreprenöriell orientering hade på lantbruksföretagen. Men forskningsprojektets tredje delstudie kan också hjälpa oss att förstå framgång i företagande. I studien har man använt ett flerdimensionellt ramverk för att tydliggöra lantbruksföretagarens tillfredsställelse med sitt företag. Genom att mäta flera dimensioner av företagarens tillfredsställelse kan vi få en djupare förståelse för företaget och dess målstrukturer. I studien har man valt att fokusera på fem dimensioner av tillfredsställelse; finansiell prestation, företagets vinst, gårdens storlek, möjligheten till fritid och skapandet av arbetstillfällen, se figur 3.

Finansiell prestation	Företagsinkomst	Gårdsstorlek	Fritid	Arbetstillfällen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Är gårdens lönsamhet, vinstmarinal och/eller andra finansiella prestationer tillräckligt bra?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skapar gården en tillräckligt stor inkomst i absoluta termer?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Är gården lagom stor eller hade en annan storlek gjort företagsledaren mer tillfredsställd med företaget?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Får företagsledaren och dennes familj tillräckligt stor möjlighet att ha fritid utanför företagandet?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lyckas gården skapa så många arbetstimmar som företagaren vill att det ska finnas för sig själv, sin familj och för anställda?</li></ul>

Figur 3. En flerdimensionell modell av företagarens tillfredsställelse av lantbruksföretaget.

När det gäller diversifiering hittades inga samband till de fem studerade dimensionerna. Utifrån den studien finns det inte ett tydligt samband mellan diversifiering och företagarens upplevda prestation. Som beskrivits i tidigare kapitel hittades samband i relation till entreprenöriell orientering som då har en tydligare koppling till lantbrukarens upplevelse.

Den fjärde delstudien *Values underlying farmers' business decisions: evidence from Swedish agriculture using Zaltman metaphors elicitation technique*, undersökte relationen mellan diversifiering och lantbruksföretagarens värderingar. Studien har genom djupintervjuer undersökt lantbrukares värderingshierarki. Den beskrivs av flera olika stegar där attityder beskriver önskade konsekvenser som i

sin tur leder till den enskildes värderingar. Den genomsnittliga lantbrukaren hade drygt 5 sådana här stegar och dessa stegar var i hög grad olika för olika intervjupersoner. När värderingarna var framtagna så kategoriserades de som antingen resursoptimerande ekonomiskt eller andra värderingar.

Resursoptimerande värderingar kopplar till sådant som påverkar användandet av resurser för att exempelvis öka vinsten eller förbättra produktiviteten<sup>12</sup>. Andra värderingar är i stället kopplade till sådant som inte optimerar resursanvändandet men ändå påverkar lantbruksföretagarens beslutsfattande. En människa kan exempelvis få glädje av att hjälpa andra eller av att arbeta med djur vilket vi inte kan mäta i form av användningen av en resurs. Andra värderingar hjälper oss att förstå det som ur ett ekonomiskt eller resursoptimerande perspektiv kan verka irrationellt men som maximerar den nytta någon upplever av sitt agerande. I relation till figur 3 kan de två första beskrivas som resursoptimerande och de tre sista som andra värderingar. Studien kom fram till att företag som hade använt en strategi med gårdsdiversifiering hade sina främsta drivkrafter i andra värderingar än de resursoptimerande. De gårdsdiversifierade företagen värdesatte i stället sociala och miljömässiga målsättningar högre.

## 4. Slutsatser och frågeställningar att diskutera

Forskningsprojektets resultat har presenterats men några av de viktigaste slutsatserna kommer upprepas tillsammans med några frågeställningar som återstår eller inte behandlas i detta projekt.

### 4.1 Gårdsdiversifiering eller lantbruksdiversifiering

Studierna visar tydligt att det är stor skillnad på gårdsdiversifiering och lantbruksdiversifiering. Några av de huvudsakliga ekonomiska skälen till att använda en diversifieringsstrategi är minskad inkomstvariation och bättre nyttjande av arbetskraft. Forskningen visar att lantbruksdiversifiering ger de effekterna men att gårdsdiversifiering leder till ökad inkomstvariation och minskat arbetsbehov. I stället verkar gårdsdiversifiering vara tydligare kopplat till de sociala värderingar och motivationer som kan finnas bakom diversifieringen. Dessa kan vara exempelvis kulturarv eller en vilja att möta konsumenter. Sammantaget leder detta till att gårdsdiversifiering är en strategi för att primärt stödja miljömässig och social hållbarhet. Aspekter ur ekonomisk hållbarhet som lönsamhet eller minskad inkomstvariation påverkas inte positivt av en gårdsdiversifierande strategi.

Gällande ekonomisk hållbarhet kan lantbruksdiversifiering som strategi bidra till ett ökat arbetskraftsbehov och till lägre inkomstvariation. Däremot leder inte lantbruksdiversifiering i någon högre utsträckning till förbättrad ekonomisk prestation. För att stödja en högre lönsamhet i lantbruket är det bättre att göra insatser som riktar sig mot entreprenöriell förmåga eftersom den är mycket tydligare kopplat till lantbrukarens upplevda ekonomiska framgång.

Fortsatta frågeställningar kring detta är om det inom stödsystemet för det svenska lantbruket finns tillräckligt stor kunskap och stödsystem kring entreprenöriell förmåga? Det är också oklart om myndigheter i sina bedömningar tar hänsyn till de skillnader som finns mellan gårdsdiversifiering och lantbruksdiversifiering när man utformar stödåtgärder till lantbruksföretag.

## 4.2 Mjölkföretag

För mjölkföretagen gäller dock inte de ovanstående ekonomiska aspekterna på diversifiering. Mjölkföretag kan öka sin lönsamhet och förbättra sitt kapitalutnyttjande genom att använda en diversifieringsstrategi. De får däremot varken minskad inkomstvariation eller högre arbetskraftsutnyttjande med en diversifieringsstrategi. Det ekonomiska utfallet av diversifiering på mjölkföretag är alltså det motsatta mot andra lantbruksföretag. Forskningen visar att kapitalomsättningshastigheten ökar men inte på vilket sätt kapitalutnyttjandet kan förbättras och är något som behöver utforskas mer. Varför mjölkföretagen påverkas annorlunda av diversifieringsstrategier besvaras inte heller i den aktuella forskningen och utgör en viktig punkt för framtida diskussioner och vidare forskning.

## 4.3 Små och stora lantbruksföretag

Studien kring inkomstvariation och arbetskraftsutnyttjande pekar också på att det är skillnad mellan stora och små lantbruksföretag där de mindre lantbruksföretagen uppnår effekter av diversifiering men att effekterna avtar på de större gårdarna. Detta innebär att diversifiering som strategi kan bli mindre relevant i takt med att storleksrationalisering bidrar till att gårdarna växer. Studien kring ekonomiska effekter av diversifiering identifierar också ett samband mellan storlek och flera ekonomiska mått. Exempelvis finns det ett positivt samband mellan gårdsstorlek och lönsamhet på mjölkgårdar. Finns det andra struktureffekter kopplade till lantbruksföretagen som behöver undersökas? Den aktuella forskningen delade in gårdarna i två kategorier, stora och små, utifrån om de var större eller mindre än medianvärdet. Finns det specifika nivåer som är viktiga för att förstå skillnaden mellan gårdsstorleken eller avtar effekterna av diversifiering linjärt med storleken?

## Fortsatt läsning (Referenser)

- 1) Miaris G., Hansson H. & Menevska-Tasevska G. (2023). The role of diversification strategies to enhance farm financial performance: Evidence from Swedish agriculture. Ännu inte publicerad.
- 2) Miaris G., Hansson H. & Menevska-Tasevska G. (2023). Does diversification influence farm-level employment and farm income variability? Evidence from Swedish agriculture. Ännu inte publicerad.
- 3) Miaris G., Hansson H. & Sok J. (2023) The relationship between entrepreneurial orientation and farm business performance: Insights from Swedish agriculture. Ännu inte publicerad
- 4) Miaris G., Löfgren S., and Hansson H. (2022). Values underlying farmers' business development decisions: evidence from Swedish agriculture using Zaltman metaphor elicitation technique. *The Journal of Agricultural Education and Extension* : 1–22. DOI:10.1080/1389224X.2022.2143828
- 5) Hansson H., Ferguson R. & Olofsson C. 2010. Understanding Diversification and Specialization of Farm Businesses. *Agricultural and Food Science*. 19 (4) 269–283. doi:10.2137/145960610794197605.
- 6) Ansoff H. I. (Sep–Oct 1957). "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*. 35 (5) 113-124
- 7) Barbieri C. & Mahoney E. (2009). Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers. *Journal of Rural Studies* 25: 58–66.
- 8) Hansson H., Ferguson R., Olofsson, C. & Rantamäki-Lahtinen, L. (2013). Farmers' motives for diversifying their farm business - The influence of family. *Journal of Rural Studies* 32: 240–250.
- 9) Meraner M., Heijman W., Kuhlman T. & Finger R. (2015). Determinants of Farm Diversification in the Netherlands. *Land Use Policy* 42 (January): 767–780. doi:10.1016/j.landusepol.2014.10.013.
- 10) Northcote, J., and A. Alonso. (2011) Factors Underlying Farm Diversification: The Case of Western Australia's Olive Farmers. *Agriculture and Human Values* 28 (2): 237–246. doi:10.1007/S10460-010-9274-X.
- 11) Miller D., (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Manage. Sci.* 29, 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- 12) McInerney J. (2004). *Animal Welfare, Economics and Policy*. Report on a Study Undertaken for the Farm & Animal Health Economics Division of Defra. Exeter.