

# Samarbete i nya företagsformer

Ekologiskt lantbruk har träffat två forskare för ett samtal om nya former för entreprenörskap inom lantbruket

PAULA CEDERBERG

FÖR ATT DEN GRÖNA SEKTORN ska lyckas behålla en stark ställning i samhällsdebatten och leverera nyttheter även i framtiden kan inte bondekåren fortsätta att minska. Att rationalisera, specialisera eller diversifiera lantbruket genom samverkan kan ge möjlighet till ökad lönsamhet utan att antalet lantbrukare minskar. Vi har diskuterat finansiering genom samarbete och lantbruksföretagande med två forskare inom området. De är båda rörande överens om en sak: samverkan är framtiden.

## Starka traditioner styr

Lantbruk är inte Björn Berggrens hemarena, men väl entreprenörskap och ekonomi. Därför blir det mycket spännande när vi diskuterar möjligheter inom lantbruksföretagande. Sett utifrån. Björns synvinkel verkar lantbruket vara dominerat av starka traditioner och en kultur av ”så här har vi alltid gjort”.

– Jag får känslan av att fokus verkar ligga på produktion och volym. Något som man kanske övergett i andra branscher, men resonemanget verkar finnas kvar inom lantbruket. Men långsiktigt går det inte att konkurrera med lägsta pris. Frågan är då vad man kan göra istället?

Björn föreslår att lägga fokus på värde istället för lägsta pris och störst produktion. Och kanske öka förädlingsgraden, till exempel.

– Kommer man utifrån kan man se att det finns stor utvecklingspotential inom lantbruket. Och jag tror att man skulle kunna ta ännu mer betalt om man kunde förbigå handels stora aktörer. Ett sätt att göra det på är att samarbeta med andra och skapa ett bättre erbjudande.

## Slopa mellanhänderna

Istället för att fokusera på kostnads-effektivitet kan man fokusera på hur man skapar större intäkter, menar Björn Berggren.

– Ofta fastnar man i att resonera kring bantning och hur man gör för att spara så mycket som möjligt.

Skär man ner för mycket finns en risk att man till slut tappar kvaliteten.

Ett sätt att få bättre priser är att undvika mellanhänder. Här är samverkan ett bra sätt att gå tillväga. Det finns många exempel på livsmedelsföretag som gått ihop. Björn berättar om en grupp lokala livsmedelsproducenter i Småland som gick samman kring att hyra en lokal där de säljer direkt till slutkund, utan mellanhänder. Det innebär visserligen ett högre risktagande men en större förtjänst.

När det kommer till handels egna varumärken så är Björn Berggren kritisk.

– Det är hemskt. Det där måste man komma runt på något sätt och hitta alternativa distributionskanaler. Men det är svårt att som egen företagare bygga upp det, både kunskapsmässigt, kapitalmässigt och med rimlig avsättning och stabilitet. Det kräver samverkan.

## Offentlig upphandling

Offentlig upphandling är det viktigaste instrumentet för att få till en förändring eftersom privatkonsumenten har ett nyckfullt beteende, menar Magnus Ljung.

– Vill man få ett högre pris för en mindre volym krävs samverkan. Det som krävs är säkerhet mellan kund och leverantör; som upphandlare vill man ha kvalitet men samtidigt volym och säkra leveranser. Detta åstadkommer man genom att samverka; då kan fler se till att leverera mer, tillsammans.

Magnus Ljung berättar om Rheumgruppen, ett exempel på hur bönder gick samman och blev en fullskalig leverantör. Tillsammans skapade man ett bolag och fungerade som en marknadskanal under gemensamt varumärke.

– Tillsammans är det lättare att kommunicera mervärdet med sina produkter, säger Magnus Ljung.

Björn Berggren tror också på att gå ihop och tillsammans satsa på att leverera till offentliga kök.



**Björn Berggren** är docent i tillämpad finansiell ekonomi på KTH och har forskat kring finansiering av entreprenörskap och småföretagande de senaste 15 åren. Utöver akademisk kunskap om företagande så är Björn själv entreprenör och medgrundare av tre företag. Han har även arbetat som konsult i frågor som rör finansiering och affärsutveckling, ofta med ett regionalt perspektiv.



**Magnus Ljung** är Agronomie Doktor och statskonsulent vid SLU i Skara med mångårig erfarenhet av forskning om samverkan; vilka drivkrafter som finns, hur beslutsprocesser kan understödjas och vilka de socialpsykologiska framgångsfaktorerna är.



Vad skall vi samverka kring?

– Rimligen borde hänsyn till ursprung och kvalitet tas vid offentlig upphandling. Genom att mobilisera lokala små entreprenörer kan man tillsammans erbjuda allt som upphandlingen fordrar. Då kan man ta hänsyn till att det är lokala aktörer, istället för att välja en stor leverantör.

### Mix av kompetenser

Hur gör man då för att hitta varandra och starta ett samarbete? Kanske känner man som producent till andra lokala aktörer, men utan att känna varandra. Förtroende för varandra är viktigt och om man inte känner varandra så är det särskilt viktigt att skriva kontrakt.

– För att starta ett samarbete är det en fördel att en i gruppen är en eldsjäl som brinner för uppdraget, samt att man äger frågan gemensamt. Att vara en brokig grupp med olika kompetenser kan vara en fördel, menar Björn Berggren.

Både Magnus Ljung och Björn Berggren nämner vikten av lokal förankring när det gäller framgångsrika samarbeten. De kallar det för både nyckel och förutsättning. Främst på grund av att samarbete bygger på förtroende.

– Man måste böttna i ett förtroende. Det som kan bli problematiskt är när man går från informell till formell samverkan. Det är då kontrakt och avtal kommer in i bilden, säger Magnus Ljung.

Det kan vara lättare sagt än gjort. Ett avtal kan för en del skapa trygg-

het – men för andra kan ett det tvärtom symbolisera bristen på tillit.

– Historiskt sett har lantbruket alltid byggt på samarbete, menar Magnus. Man kan inte finansiera allt själv och det är vanligt att man samarbetar kring exempelvis maskiner. Men kanske är avtalsskrivande inte så vanligt i lantbrukssammanhang som i andra branscher, där samarbetet inte är lika personligt och lokalt förankrat, säger Magnus Ljung.

Men hur gör man då för att prata avtal och kontrakt med sin samarbetspartner? Magnus Ljung menar att det handlar om att avdramatisera det hela.

– Det är bra att på ett systematiskt och strukturerat sätt gå igenom sin samverkan, inklusive avtal. Gör avtalsdiskussionen till en del av förtroendeskapandet ur ett företagarperspektiv. Ta fram en checklista och ha den framför er och reflektera kring den. (checklistor kring samverkan hittar du på Ekologiska Lantbrukarnas hemsida under länken [ekolantbruk.se/b2b](http://ekolantbruk.se/b2b))

### En ny Kooperation

En företagsform för att ekonomiskt lyckas förverkliga en gemensam idé på kan vara en förnyelse av den tradition av kooperativt ägande som det svenska lantbruket har. Dagens jättar inom kött, kvarnverksamhet och mejeri (i den mån de inte köpts upp av multinationella bolag) började ju som små bondeägda ekono-

## Björns bästa finansieringstips

Finansiering är för många entreprenörer en svår fråga. Oftast brinner man för sitt företagande – man är extremt duktig och intresserad av produkter och produktion, vilket leder till att frågor kring finansiering och ekonomi kommer i andra rummet. Det kan se lite olika ut kring finansieringsbehovet beroende på hur långt man kommit i utvecklingen av sitt företag. För en entreprenör som precis startat sitt företag handlar det mycket om att göra mesta möjliga av begränsade resurser. Ekonomen Björn Berggren tipsar då:

**VAR SNÅL.** Köp begagnade inventarier och maskiner istället för nya. Hyr eller låna om möjligt, framförallt saker som du inte behöver särskilt ofta.

**FÖRHANDLA.** Förhandla om bra betalningsvillkor och förskott från kunder där det är möjligt. Tänk på att en säljare är till för dig och inte tvärtom.

**GODA RELATIONER.** Se till att skapa goda relationer med både kunder och leverantörer tidigt i processen. Lyft fram ditt värde för dem både som kund och samarbetspartner.

**SAMARBETSPARTNERS.** Skapa goda relationer med dina kollegor i branschen – genom dessa kan du få resurser och affärer både idag och på sikt som kan underlätta finansieringen av ditt företag, både genom att minska behovet av extern finansiering och möta behovet av extern finansiering. Ska man söka finansiering hos en bank eller offentlig aktör är det ett krav att man själv som entreprenör kan satsa eget kapital.

**FÖRHANDLA MED FLERA BANKER.** Tänk på att bankerna idag är mycket beroende av småföretag för sin verksamhet, samtidigt som flertalet småföretag inte förhandlar om räntor och andra villkor. Om ni är flera företagare som tillsammans förhandlar med banken har ni bättre förutsättningar att få bra villkor. Jämför era villkor innan ni förhandlar.

**ALTERNATIV TILL BANKEN.** Det finns även ett antal offentliga organisationer som kan vara behjälpliga med finansiering till mindre företag, bland annat länsstyrelserna. Gemensamt för de flesta lån- och bidragsgivare är att de kräver en affärsplan för att bevilja krediter. Vissa ansökningar kan också uppfattas som krångliga om man inte har vana av dem, vilket gör att det ofta finns anledning att jobba tillsammans med någon extern part. Det kommer hela tiden nya typer av program och finansieringslösningar som det kan vara svårt att som enskild entreprenör ha koll på.

## ► samverkan

miska föreningar med lokal förankring.

Den kooperativa företagsformen är juridiskt en ekonomisk förening som medlemmarna är delägare i genom en insats. Inflytandet i en ekonomisk förening sker enligt principen ”en medlem en röst” (till skillnad från t ex aktiebolaget där man har rösträtt efter storleken på aktieinnehavet). Kooperativt ägande är en vanlig företagsform när det finns fler syften med den ekonomiska verksamheten än att enbart tjäna så mycket pengar som möjligt, t ex tillvarata medlemmarnas intressen i en vidare mening, tillgodose medlemmarnas behov av tjänster, förverkliga sociala målsättningar eller förmedla ett budskap.

Coompanion är ett rådgivnings- och kunskapscentrum för kooperativt företagande med 25 regionala kontor över landet. Om man funderar på att gå samman i en ekonomisk förening finns möjlighet till inledande kostnadsfri rådgivning. Läs mer på hemsidan [coompanion.se](http://coompanion.se)



### Ändamålsparagrafen visar vägen

En ekonomisk förening ska i sina stadgar alltid ha en ändamålsparagraf. Den ska tala om vilka nyttigheter föreningen ska utföra åt sina medlemmar, och att formulera ändamålsparagrafen är en viktig del av processen när man startar ett kooperativ.

Ett exempel på ändamålsparagraf finns i stadgarna för Lokal Köttproduktion Kronoberg ekonomisk förening som säljer medlemmarnas KRAV-märkta kött under det lokala varumärket Bonnakött. Enligt ändamålsparagrafen ska föreningen inte bara sälja köttet utan samtidigt också kommunicera olika mervärden:

#### § 3 ÄNDAMÅL

Lokal Köttproduktion Kronoberg Ekonomisk Förening har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intresse genom att marknadsföra och sälja medlemmarnas köttprodukter under ett starkt varumärke för ekologisk och/eller lokal produktion i Kronobergs län med omnejd.

Lokal Köttproduktion Kronoberg Ekonomisk Förening ska skapa, skydda och marknadsföra ett varumärke för mervärden i lokal och miljöanpassad djurhållning på ett sätt som genererar merbetalning samt skapar självkänsla och framtidstro hos medlemmarna. Varumärket ska etablera en relation mellan konsumenter och producenter samt mellan lantbruket och övriga samhället som stärker förståelsen för ett miljöanpassat lantbruks villkor och betydelse för det öppna landskapet.

## Rätt foder för dina djur!



**Svenska Foder** kan erbjuda dig ett brett sortiment av ekologiska och KRAV- certifierade foder. Med höga krav på kvalitet, näringsammansättning och råvaror har vi rätt foder för din produktion. **Kontakta oss redan idag!**



För att skörda framgång

Svenska Foder AB • Box 673 • 531 16 Lidköping • Vxl 0510-828 00  
[info@svenskafoder.se](mailto:info@svenskafoder.se) • [www.svenskafoder.se](http://www.svenskafoder.se)