

Analys utifrån kartläggningen av aktörer inom affärsutveckling

HANNES NORR



Inledning

I uppdraget med kartläggningen har jag undersökt hur olika aktörer arbetar med affärsutveckling inom de gröna näringarna. Jag har fokuserat på vad dessa aktörer uttrycker för behov av att utvecklas inom området (utifrån nuvarande situation inom lantbruket och utmaningar i omvärlden). Jag har även skapat en övergripande bild kring de största rådgivningsaktörerna i avseendet antalet rådgivare inom affärsutveckling, samt undersökt hur klusterbildningar i de gröna näringarna skiljer sig åt och kompletterar varandra. Slutligen har jag undersökt hur de olika naturbruksskolorna etablerat samarbeten med kluster.

Syftet med kartläggningen är att Landsbygdsnätverkets styrgrupp bedömer affärsutveckling vara ett särskilt mål som möter medlemmarnas behov och nytta av att vara medlemmar i nätverket och att det därför bör prioriteras för verksamhetsplanen år 2019-2020.

Metod

Jag har utfört arbetet genom semistrukturerade intervjuer över telefon. Jag har fått mina informanter genom en grundläggande kontakt med Susanne Lundgren i LRF, Magnus Ljung på RådNu och Per Hansson på KCF. Dessa kontakter fick jag genom mina uppdragsgivare Nils Lagerroth, Landsbygdsnätverket och Sofia Björnsson, LRF. I dessa inledande samtal har de översiktligt satt in mig i ämnet och genom att jag i slutet på dessa tre inledande samtal bad de nämnda personerna att nämna aktörer som är väl insatta i affärsutveckling inom de gröna näringarna har jag fått kontakt med andra aktörer inom området. Jag samlade med tiden på mig allt fler namn på personer / aktörer att intervjua till dess att "en bild" blev tydliga för mig kring vilka nyckelpersonerna och nyckelaktörerna är – hur deras arbete inom affärsutveckling fortlöper och var flaskhalsarna finns kring tillämpning och samordning av kompetensutvecklande åtgärder. Eftersom jag inte själva är en del av denna bransch så har jag kunnat hålla ett utifrånperspektiv och förhållit mig öppen och nyfiken på mina informanternas berättelser. Inom programmet Agronom landsbygdsutveckling som jag studerar har vi relativt få agronomprofilerande kurser. Detta gör att vi har en förhållandevis liten kontakt med lantbruksbranschen. Styrkan i utbildningen är att den har ett samhällsperspektiv samt att vi får öva oss mycket på vår analyserande förmåga vilket sannolikt bidrar till att det blir lättare att se hur saker hänger ihop inom lantbruksbranschen. Intervjuerna har inte spelats in utan har antecknats med hjälp av nyckelord samtidigt som intervjun pågick. Efter telefonintervjun har jag skrivit ut detta till hela meningar och fullständiga resonemang. Jag har eftersträvat att göra informanterna rättvisa genom att vid osäkerhet kontakta dem i efterhand och be dem förtydliga saker över telefon eller mail.



Resultat av intervjuerna

Behovet av en förändrad rådgivning

I intervjuerna har det framkommit att rådgivningen traditionellt sett har haft ett produktionsfokus och att det fortsatt finns mycket insatser inom produktionsrådgivning, men att det saknas tillräcklig kompetenshöjande insatser inom affärsutveckling och i synnerhet företagsledning. Inriktningen på rådgivningen menar informanterna behöver skifta fokus för att möta de behov som lantbruksföretag har. Den strukturrationaliseringen som pågått inom lantbruket och resultatet i större enheter innebär också fler anställda inom lantbruksföretag. Enligt Jordbruksverkets statistik finns ca fjortonhundra företag som har fler än fyra anställda. Detta innebär att en del av lantbruksföretagarna behöver öka kunskap och kompetensen inom management, vilket innefattar både personalhantering och företagsledningsfrågor. Inom affärsutveckling framkommer även att lantbrukare generellt sett behöver rådgivning vid beslutsstöd inom ägarskiftet, nystart och investering. Lantbrukare behöver grundläggande kompetens när det kommer till att genomföra en strategisk affärsplan, benchmarking, utföra en klassisk SWOT-analys.

På kompetensutvecklings-sidan framkommer att lantbrukare behöver öka kunskapsnivån inom strategisk utveckling för att kunna hantera olika slags risker. Till exempel omnämns i intervjuerna marknads-, politiska-, väder-, teknik- och biologirisker.

En föränderlig omvärld gör företagandet så väl som produktionen mer komplex och därför behövs både ökad spets och ökad bredd vilket ställer högre krav på lantbrukares så väl som rådgivares flexibilitet och kompetens. Ett annat område inom kompetensutveckling som lantbrukare behöver rådgivning i är inom marknadsområdet. Detta kan handla om att utveckla företagets produkter så att det anpassas efter omvärldens efterfrågan, bygga varumärken och skapa nya samarbeten. Inom detta område inryms även innovationsarbete. En aktör nämner att producenter kan bli bättre på att undersöka marknaden och efterfrågan för produkter genom kundundersökningar och bättre kontakt med handeln.

Att lantbrukare många gånger saknar olika kompetenser verkar en bromskloss som förhindrar den ekonomiska utvecklingen inom företaget. Till exempel kan nämnas att det får en påverkan vid ansökningar om banklån, då lantbruksföretag i vissa fall får avslag då de visat sig ha för stora brister på den mest grundläggande företagsledningssidan.

Behovet av utbildningar och kurser inom affärsutvecklingsområdet

Att man som lantbrukare inte har införskaffat sig denna kunskap verkar bero på flera faktorer. Dels på grund av att man varit intresserad av sin produktion i första hand och företagandet i andra hand. Det uppges också att de som verkligen behöver kompetensutvecklingen upplever att de redan kan tillräckligt, känner sig nöjda med sin situation och därmed inte vill växa. En annan anledning kan vara att man inte förstår att man behöver införskaffa sig denna kunskap när lantbruksföretag faktiskt växer, för att man tror att man innehar kompetenser man egentligen inte har. Inom detta finnas en känsla av nederlag inom många lantbruksföretag om man behöver gå en kurs inom företagande eftersom man då ”erkänner” att man arbetar med företagande men saknar de kompetenser som krävs inom området.

I intervjuerna nämner också en aktör att rädslan för att misslyckas skapar fel slags entreprenörskap. Motivationen till att vara entreprenöriell och innovativ är helt enkelt lägre än den skulle kunna vara, eftersom jordbrukare räds att se sig själva misslyckas. Om valet står mellan att driva sin produktion i samma linje som innan och riskera att förlora pengar och få lägga ner produktionen eller att engagera sig i sitt företagande och utvecklas, så verkar rädslan för att gå i konkurs driva lantbruksföretagen enligt informanten.

En aktör menar att det är de större företagen med anställda som i första hand har förutsättningar att ”göra verkstad” av kompetensutvecklingen dvs öka sin omsättning, produktion, antal anställda. Samtidigt menar aktören att man inte ska stirra sig blind på storleken på ett företag utan att det snarare är vilja och förmåga (kapital, kapacitet och kunskap) som avgör om ett företag kan utvecklas och växa. De som har färre anställda och därmed oftast ganska låg omsättning, menar aktören naturligtvis också ta steg framåt - men



oftast inte i den storleksordning som de som delar ut stöd och bidrag ser framför sig. Därför menar aktören att insatserna som görs inom kompetensutveckling blir för brett utformade för att ge effekt. Aktörer uttrycker att det i dagsläget finns extremt mycket pengar i omlopp i form av stöd – men väldigt få företagare som de facto kan söka dem. Lantbrukssverige består endast av femtontusen femhundra företagare som driver lantbruk på heltid enligt Jordbruksverkets beräkningar. Några aktörer riktar därför en intern kritik mot att affärsutvecklingsinsatser överlag inte vänder sig till den större delen av lantbrukssektorn – och att man försöker passa in alla företag i samma mall.

Samtidigt nämner flera aktörer att den kompetensutveckling som erbjuds inte är spetsig nog för de större företagen som har möjlighet att anställa. De företag som är framgångsrika och vill växa söker därför många gånger ”inputs” från världen utanför det gröna näringslivet.

En aktör uttrycker att intresset för kurser och utbildningar är stort bland lantbruksföretag – men att de kurser och den rådgivning som erbjuds idag inte håller en tillräckligt kvalificerad nivå för att vara intressant för målgruppen. Det nämns också att det är för många erbjudanden av ungefär samma kaliber och att det då resulterar i att man inte väljer något - eftersom man inte känner sig ”träffad”. Den som tar fram en utbildning menar aktörerna alltså måste veta vad de vill uppnå med utbildningen och hur målgruppen ser ut som ska nå dessa mål. Till detta tillkommer att marknadsföra tillgängliga kurser på ett bättre sätt, tillämpa dem på distans och gärna under lågsäsong och att exemplifiera lantbruksföretag som har utvecklats på ett bra sätt som ett resultat av kurser inom företagsledning.

Det ska även nämnas att det ibland verkar uppstå ekonomiska hinder för rådgivningsorganisationer och kluster att genomföra kurser och utbildningar. Till exempel har Gotland grönt centrum, Vreta kluster och AgroÖst haft samarbeten med olika utbildningssamordnare för att driva kurser i hur man blir en bättre företagare. Kurserna har finansierats genom att kommuner, regioner eller högskolor har kunnat bidra med ekonomiska medel, samtidigt som kursdeltagare i de flesta fall har fått betala en del av kursavgifterna ”ur egen ficka”. Kurserna uppges ha varit framgångsrika på så sätt att de fyllt sina platser och att lantbrukarna i utvärderingar svarat att det varit till nytta för dem. Ändå har aktörerna haft svårt att finna fortsatt finansiering för kurserna. Här verkar det finnas ett behov av att finna långsiktigt hållbar finansiering för dessa eftersom behovet verkar finnas.

De kurser och utbildningar som återstår är den företagarakademi/managementprogram som sker som ett samarbetsprojekt mellan LRF och Handelshögskolan i Stockholm med plats för 12 deltagare och den pilotkurs inom strategisk företagsledning som drivs av KCF i dagsläget 12 studieplatser men planeras för 20-30 platser till år 2020. Det planeras även en utbildning inom ledarskap, ekonomi och HR genom Gröna klustret i Nuntorp samt en utbildning inom ledarskap, affärsstrategi och verksamhetsstyrning av Arla i samarbete med IHM Business School. Det verkar summa summarum som att många mycket relevanta utbildningssamordnare inom området affärsutveckling har tagit ett kliv in i lantbrukssektorn och påbörjat intressanta samarbeten med aktörer inom denna.

Samordning av kompetens- och affärsutveckling på rådgivningssidan

I intervjuerna uttrycks många gånger ett behov av samarbete inom enskild rådgivning och företagsrådgivning. Vad som kan noteras är att många aktörer samarbetar redan idag. Växa, LRF konsult och Hushållningssällskapet har inom vissa geografiska områden långtgående samarbeten vilket visar sig i utlåning av personal för kurser eller rådgivning. Samtliga uttrycker ett behov av samarbete men det finns en osäkerhet kring hur långt informella samarbeten får gå och vad anställda i rådgivningsföretag har för mandat för att kunna mötas och diskutera företagsrådgivningsfrågor. Det verkar alltså finnas behov av forum där man kan mötas och diskutera mer övergripande frågor om de gröna näringarnas affärsutveckling på ”neutral mark”. Detta rum skulle redan idag kunna identifieras inom olika klusterbildningar och nätverk så som Vreta kluster, Agroöst, Gotland grönt centrum, Gröna navet, AgroVäst, Gröna Klustret Nuntorp, Grönt Kluster Jönköpings län, Agro Sörmland, Foodhills m.fl. En annan aktör som är värd att omnämnas är Grönt centrum i Ås - som utmärker sig så till vida att det är en klusterbildning där en kommun och inte en region, organisation eller aktiebolag är projektägare – och bidrar med ett intressant inspel kring om och hur en kommun kan vara en aktiv aktör i affärsutveckling av



de gröna näringarna.

Affärsutveckling inom landsbygdsprogrammet

I jordbruksverkets regi sker idag nationella upphandlingar inom affärsutveckling (produktionsutveckling, helhetsrådgivning, mentorsprogram, managementrådgivning och styrelseutbildning) med ekonomiska medel ur landsbygdsprogrammet.

Från olika aktörer riktas viss kritik åt hur landsbygdsprogrammet har förändrats jämfört med tidigare perioder – vilket gjort att riktat stöd på rådgivningssidan har övergått i utlysningar.

Inom ramen för olika affärsutvecklingsstöd är det otydligt vad man har för strategi för att utreda effekterna av och hur väl man lyckats med dessa stöd. Det finns också en kortsiktighet vilket visar sig genom strategier som uppstår inom en begränsad tidsrymd och utlysningar på ett eller max två år. En aktör anser att det rådande mottot är att ”låta alla blommor blomma” när man utlyser och beviljar medel från Landsbygdsprogrammet.

Aktören anser att regionalfondens sätt att arbeta på - med ett nära samspel med regionerna/länen där man har möjlighet att långsiktigt bygga upp effektiva arbetsformer och strukturer för att främja ett hållbart och konkurrenskraftigt företagande inom olika branscher är mer lyckosamt och leder till att ”blommorna kan utvecklas till att bli fleråriga perenner”.

En aktör påpekar även att EU-förordningen om de minimi/stöd av mindre betydelse/försumbart som säger att stöd inte får ges till primärproduktion (statsstödsförordningen) skapar en osäkerhet bland olika förvaltande myndigheter som gör olika tolkningar av förordningen i ansökningar av stöd från Europeiska Regionalfonden och Socialfonden och även inom Landsbygdsprogrammet.

Innovationsarbete för en biobaserad ekonomi

Det finns idag många exempel på aktörer som arbetar med innovation och produktutveckling inom ”case” som sammankopplar aktörer inom primärproduktion, forskning och förädlingsföretag. Detta kan exemplifieras genom beviljade ansökningar inom nuvarande landsbygdsprogram och i synnerhet inom EIP-Agri. En knäckfråga är dock om lantbruksföretagare i en vidare bemärkelse har möjlighet att arbeta med innovation och produktutveckling på grund av för liten företagskapacitet för att kunna ”höja blicken” och/eller brist på personlig drivkraft att genomföra förändringsarbete? En aktör nämner att en försvårande omständighet är den ekonomiska risk som arbete av det här slaget innebär. Primärproducent vågar många gånger inte ta chansningar när all risk hamnar på det enskilda lantbruksföretaget. Det behövs därför en tydligare ”beställare” och ett tydligare ”ägarskap” – här talar aktörer om patentering både som en möjliggörande och en hämmande kraft. Det finns inom innovationsarbete ett stort behov av samarbete mellan olika aktörer och att få med handeln som sitter på påverkanskraft i livsmedelssystemet. Det finns bland flertalet aktörer en övertygelse om att investeringarna måste komma från annat håll än det offentliga.

Inom innovationsområdet behöver aktören RISE nämnas. De arbetar enligt egen utsägo med ”affärsutveckling av mat-systemet” vilket innefattar visionsarbete, forskning, test och lansering. RISE riktar sig främst mot livsmedelssektorn men har genom sina testbäddar gjort sig kända även i lantbrukssammanhang och där många forskningsprojekt pågår – både intern forskning och i samarbete med regioner och kluster. RISE är även ägare till projektet Rubizmo vars arbete bland annat går ut på att analysera varför företag lyckas eller inte lyckas – och detta ska omsättas till lättillgängliga verktyg för både lantbruks- och landsbygdsföretag. Även Foodhills ska omnämnas som en aktör inom innovation. Som aktör riktar de sig mot livsmedels- och lantbruksföretag som har intresse av att utveckla en cirkulär livsmedelsproduktion och kan erbjuda en pilotanläggning där ett litet företag kan skala upp sin verksamhet genom att få tillgång till ett stort företags fördelar i form av maskinteknisk utrustning.

Det pågår samtidigt en digitalisering och teknikutveckling inom innovationsområdet. Där samarbetar till exempel RISE, AgroVäst livsmedel och Gothia innovation i projektet Smart Agri på uppdrag av Tillväxtverket och Västra götalandsregionen. Det verkar dock som att det många gånger saknas en tydlig



dialog mellan primärproducent, aktörer som arbetar för digitalisering och så även livsmedelsbranschen. Aktörer uttrycker behovet av att koppla ihop värdekedjor för att kunna uppnå en biobaserad ekonomi. ”Foodventure” och ”Agriventure” konferenser är i dagsläget ett forum för dessa samtal förs i en fysisk miljö. På den digitala arenan ”Samla Sverige” som drivs av RISE, samlas aktörer och kunskap inom innovationsstöd för livsmedelsbranschen under ett och samma tak. Det har även uppstått en digital plattform och affärsgenerator för korsbefruktnings sprungen ur behovet från food-tech branschen att komma i kontakt med lantbruksbranschen (jordmån.nu). AGFO har sammanställt översikter och kartor med bolag och aktörer som skapar förutsättningar inom detta område vilka är offentligtgjorda på hemsidan (agfo.se).

En aktör nämner att på rådgivarsidan inom lantbrukarbranschen finns aktörer som iträder sig en något tvetydig roll då de både agerar som konsultföretag men även främjandeaktörer inom innovationssystemet och därigenom tar emot regionalt och statliga projektmedel vilket aktören menar skapar otydliga roller och skapar ineffektivitet av utvecklingen inom branschen. Överlag menar aktören att innovationssystemet för lantbrukssektorn inte är så utvecklat och välorganiserat som inom många andra branscher. Eftersom behovet funnits men man från regionalt håll och till viss del även nationellt håll inte byggt upp effektiva strukturer med aktörer som har ett tydligt uppdrag och mandat, så har andra aktörer försökt göra insatser. Detta i kombination med hur landsbygdsprogrammet har organiserats menar aktören har lett till att de insatser som gjorts inte alltid varit så effektiva och långsiktiga.

Idag verkar det finnas en övergripande avsaknad av affärsmodeller för att kunna genomföra omställning till en biobaserad ekonomi. En aktör identifierar att flaskhalsarna inom området handlar om att minska de fossila utsläppen genom import av livsmedel, att minska matsvinn, öka marknadsandelar av ”hållbart kött”, utveckla växtbaserade alternativ till kött, reducera klimatgaser från djur, mark och maskiner, förbättra näringscirkulationen på gården och att skapa plattformar i samhället som möjliggör cirkulära flöden. Krinova väljer istället att se dessa utmaningar som möjligheter och ”knutar som ska lösas” och arbetar t.ex med att möjliggöra hur mindre producenter kan leverera inom ramen för offentliga upphandlingar och att utveckla insektsprotein. När det kommer till plattformar för att möjliggöra cirkulära flöden så menar en aktör att ”de gamla Kooperationerna” har verkat hämmande på affärsutveckling och hållbar omställning genom att de haft oligopol på marknaden - och att det därför måste uppstå en ny sorts Kooperation som bygger på ett tydligare dialog mellan kund och företag där man kan ta tillvara på resurser (ekonomiska, materiella och kunskapsmässiga) så att cirkulära kretslopp kan uppstå. Det behövs även, menar en aktör, en långsiktighet vad gäller utlysningar från landsbygdsprogrammet för att det ska kunna uppstå effektiva arbetsformer och strukturer för att främja ett hållbart och konkurrenskraftigt företagande.



Sammanfattning

Utifrån intervjuerna konstaterar jag att de stora utmaningarna är att öka kompetensen inom företagsledning hos lantbrukare – och att tillgängliga ekonomiska resurser för att skapa utbildningar och kurser inom detta som håller en tillräckligt hög kvalitet för att intressera lantbrukare. Det kan även behövas göras en grundligare undersökning kring orsakerna till varför inte lantbrukare skaffar sig nödvändiga kunskaper inom affärsutvecklingsområdet – eftersom åsikterna bland aktörerna här har gått isär.

Det behövs en anpassning av rådgivningen så att den i större grad rör affärsutvecklande än produktionsinriktade insatser, utan att för den delen utesluta eller minska det senare. Vad gäller kompetensutveckling finns vägar för att öka lönsamhet inom produktion som syftar till att uppnå olika miljömål och en omställning till biobaserad ekonomi. Här verkar behövas en samordning på flera plan mellan företag, offentlighet och forskning. Det behövs även kunskapshöjande insatser inom strategisk utveckling som syftar till att hantera olika slags risker, och inte låta rädsla inför ett eventuellt misslyckande styra företaget vilket förhindrar utveckling och innovation.

Det påpekas från en aktör att det överlag råder ett för smalt tänk inom affärsutveckling som grundar sig på traditionella ekonomimodeller, där företagets omsättning i första hand tas i beaktning och andra värden nedprioriteras. Hur detta kommer sig råder det delade meningar om. En aktör hävdar att dessa värderingar kommer från utbildningssidan till exempel ekonom agronomutbildningen och lantmästarutbildningen på SLU. Aktören menar vidare att när dessa kommer ut som rådgivare inte alltid tar hänsyn till lantbruksföretagarnas inre drivkrafter utan endast ser till företagets omsättning. En annan aktör menar på att inom rådgivningsorganisationer så vill rådgivarna väl, men att ledningarna inom rådgivningsorganisationerna utgör den ”svaga länken”, eftersom de värnar om produktionsrådgivning i första hand.

Det verkar därför viktigt att utforma affärsrådgivningen så att den i första hand utgår från lantbrukarnas drivkrafter, målsättningar och kapacitet när det kommer till att växa inom sitt företagande. En aktör uppskattar att av de tiotusen heltidsarbetande bönderna, är ungefär en tiondel intresserade av att gå på kurser och seminarier för att kunna utvecklas inom sitt företagande. Detta behöver därför utredas vidare vilken slags rådgivning inom affärsutveckling framtidens lantbruk är i behov av och vad detta i förlängningen kommer resultera i.



Lista över kartlagda aktörer inom affärsutveckling

i. Rådgivningsorganisationer

LRF, LRF Konsult, Hushållningssällskapet, Växa, Gård & djurhälsan, Jordbruksverket, Lovanggruppen, ALMI, Lantmännen

ii. Universitet och högskolor

Kompetenscentrum företagsledning (KCF), Tillväxt trädgård, RådNu

iii. Klustersamlingar

Vreta Kluster, Gotland Grönt Centrum, Green innovation park, Foodhills, Krinova
Gröna Navet, Grönt center i Ås, Agroväst, Gröna klustret i Nuntorp, Gröna Näringarnas Kluster
Jönköpings län, Alfred Nobel Science Park, Agro Sörmland, Sweden Food Arena

iv. Övrigt

SLU Holding, AgroÖst, Rubizmo, Tillväxtbolaget, Naturbruksskolornas förening, RISE

Aktörens namn:	Beskrivning / Arbetar med affärsutveckling på följande sätt:
LRF	Utbildningar inom företagsledning och management. Länk till LRF:s webb.
LRF Konsult	Företagsrådgivning inom Företagsledning, affärsutveckling, ekonomistyrning och specialistrådgivning. Länk till LRF Konsults webb.
Hushållningssällskapet	Tjänster inom affärsutveckling som företagsanalys, produktgenomgång och produktutveckling, affärs- och omvärldsanalys, prissättning och marknadsföring. Länk till Hushållningssällskapets webb.
Växa	Rådgivning, kurser och utbildningar inom nulägesanalys, produktoptimering, företagsutveckling, lean lantbruk och ledarskapsförbättring. Länk till Växas webb.
Gård & djurhälsan	Coachningsprogram inom LEAN-lantbruk i samarbete med LRF, Hushållningssällskapen, LRF Konsult, Växa Sverige, Gård & Djurhälsan, SLU, SLA, JTI och Jordbruksverket. Länk till Gård och djurhälsans webb.
Jordbruksverket	Mentorsprogram inom företagsutveckling (genom upphandling från Hushållningssällskapet, Utsikt affärsutveckling, Ávki och Gro mentor genom Claudia Suraga AB). Länk till Jordbruksverkets webb.
Lovanggruppen	Rådgivning inom växtodling, driftsekonomi, miljö, EU-stöd, energi och teknik. Länk Lovanggruppens webb.
ALMI	Företagsrådgivning, coaching, workshops och mentorsprogram inom företagsutveckling – riktar sig inte specifikt mot de gröna näringarna men har insikt inom lantbruksföretag på finansieringssidan. Länk till ALMI:s webb.



Lantmännen	Har ett utbildningsprogram ("växthus") inom affärsutveckling för anställda inom Lantmännen och externa entreprenörer med en innovativ idé. Har sen några år tillbaka ett samarbete med affärsinkubatorn Sting (Stockholm Innovation and Growth). Länk till Lantmännens webb.
Kompetenscentrum företagsledning (KCF)	Kurser, seminarium och utbildningar inom strategisk företagsledning. Länk till SLU:s webb.
Tillväxt Trädgård	Ett samarbete mellan universitet och näringsliv med syfte att skapa tillväxt, konkurrenskraft och hållbar utveckling i svensk trädgårdsnäring samt Avtalsbaserat samarbete mellan SLU, LRF Trädgård, RISE Jordbruk och Livsmedel (f.d. SP/JTI), Hushållningssällskapen i Skåne, Kalmar Kronoberg Blekinge, Norrbotten Västerbotten, Skaraborg, Östergötland, Gotland, Halland, Väst, Västernorrland, HIR Skåne, HS Konsult, Växa Sverige, Lovang Lantbrukskonsult, Cascada och ProGro. Länk till SLU:s webb.
RådNu	En regionalt förankrad nod i Västra Götaland (med navet på SLU i Skara) men med nationellt fokus. Strävar mot att vara en samarbetspartner för forskning och kompetensutveckling inom landsbygds- och lantbrukssektorns rådgivning. För primärproducent finns webkurser och processutveckling. Länk till SLU:s webb.
Vreta kluster	Klusterorganisationen vill underlätta för andra aktörer att få till stånd nya utvecklingsprojekt, bygga nätverk och bilda större partnerskap för att kunna göra större ansökningar, förmedla kontakter till potentiella finansiärer så att fler får finansiering och förmedla kontakter till personer duktiga på att skriva ansökningar och administrera projekt. Länk till Vreta klusers webb.
Gotland grönt centrum	Gotland Grönt Centrum är ett driftsbolag i samverkan mellan Hushållningssällskapet, LRF och Region Gotland Klustersamverkan mellan näringslivet och offentliga sektorn för att åstadkomma samordningsfördelar. Har en kurs i företagsledning & management tillsammans med Komvux. Länk till Grönt centrum.
Green innovation park	Företagspark som ägs av SLU Holding med fokus på de gröna näringarna och att finna innovationer för en hållbar framtid. Arbetar med start-ups, rådgivning och att koppla ihop aktörer. Länk till Green innovation parks webb.
Foodhills	Företagskluster vars vision är att utveckla uthålliga, cirkulära produktionssystem tillsammans med myndigheter, universitet och offentliga aktörer och stimulera till innovation, kunskapsutveckling och sysselsättning. Erbjuder för lantbruksföretag en pilotanläggning med maskinpark för livsmedelsframställning och testbäddar för odlingsförsök. Länk till Foodhills webb.
Krinova	Inkubator och företagskluster som arbetar med coaching inom ramen för sitt inkubationsprogram, innovationsarbete i öppna case tillsammans med akademi och offentlig sektor och enskild rådgivning inom innovations- och utvecklingsprocesser. Länk till Krinovas webb.
Gröna navet	Samordning av utbildningar inom de gröna näringarna i norr- och västerbotten med fokus på kompetensutveckling – erbjuder rådgivning i hur digitaliseringens möjligheter för primärproduktionen. Länk till Gröna navets Facebooksida.



Grönt Center i Ås	Klusterbildning med Krokoms kommun som projektägare. Erbjuder företagsrådgivning och kontakt med andra aktörerna t.ex Eldrimner, LRF Jämtland, Fröjas- Oasen i Ås, Torsta AB, coompanion, leader och regionen för kompetens- och affärsutveckling. Länk till Grönt centers webb.
Agroväst	Har ambitionen att starta programmet ”framgångsrikt företagande” i syfte att stärka lantbrukares roll som företagsledare i samarbete med KCF och RådNu. Vill även starta en högre kurs i företagsledning i samarbete med SLU. Länk till Agroväst webb.
Gröna Klustret Nuntorp	Gröna Klustret Nuntorp erbjuder en utbildning inom bland annat ledarskap, ekonomi och HLR. Utbildningssatsningen görs tillsammans med eDIT, Ett Dalsland i Tillväxt och Kunskapsförbundet Väst. Länk till Gröna klustrers webb.
Gröna Nätverks Kluster Jönköpings län	Drivs av LRF i samverkan med Länsstyrelsen, Jordbruksverket, Högskolan i Jönköping, Hushållningssällskapet, Elmia, Jönköpings kommun och Region Jönköpings län. Vill utveckla regionens företag kopplade till det gröna näringslivet genom utbildningar och annan kompetensutveckling. Har ”Innovationsverkstäder” där företagare kan utveckla nya produkter/tjänster. Länk till LRF:s webb.
Alfred Nobel Science Park	Ett kluster för näringslivet med fokus på måltid. Forskningen på Örebro universitet implementeras i samarbete med organisationer som LRF, Hushållningssällskapet och Växa. Länk till Alfred Nobel Science Parks webb.
Agro Sörmland	Vill stimulera och driva projekt som skapar förutsättningar för tillväxt, innovation och entreprenörskap inom primärproduktionen genom erfarenhetutbyte, studiebesök, utveckla samarbeten och nätverk. Länk till Agro Sörmlands webb.
Sweden food arena	Arena för forskning och innovation för en hållbar och konkurrenskraftig livsmedelssektor som samlar både näringsliv och branschorganisationer. Arbetar med forskningsområdet ”cirkulär mat” med att finna lösningar på framtidsutmaningar inom detta område. Länk Sweden food arenas webb.
SLU Holding	Affärsutveckling och rådgivning utifrån forskning till tjänster, processer och produkter – kommer oftast inte i kontakt med primärproducent utan arbetar främst mot forskningen med att patentera innovationer, idéer och framtida produkter inom den gröna näringen. Länk till SLU Holdings webb.
AgroÖst	En regional aktör som ska stimulera kommuner, regionförbund och länsstyrelser till att investera i de gröna näringarna. Vill inspirera akademien att bli aktiv i de gröna näringarnas utveckling. Inom företagsutvecklingen arbetar de främst genom att skapa plattformar för möten men har även en del riktade projekt inom de gröna näringarna. Länk till AgroÖsts webb.



Rubizmo	Ett samarbetsprojekt inom EU som ägs av RISE som syftar till att utveckla entreprenörskap och affärsmodeller på landsbygden – och kommer på sikt att erbjuda verktyg för affärsutveckling för landsbygdsföretag. Länk till Rubizmos webb.
Tillväxtbolaget	Satsning av LRF, HsScan och Lantmännen som erbjuder kapital i form av toplån och kan även agera bollplank vid investeringsfrågor och vill genom detta som underlätta för tillväxt i lantbruksföretag. Länk till Tillväxtbolagets webb.
RISE	Statligt forskningsinstitut som samverkar med akademi, näringsliv och samhälle. Erbjuder expertstöd inom jordbruk & livsmedel med koppling till projekt inom egen forskning som pågår i testbäddar. Även visionsarbete, forskning, test och lansering. Länk till RISE webb.
Naturbruksskolornas förening	Har uppdrag att uppmuntra naturbruksskolorna och att hålla kontakt med branschen. Inom föreningen finns ett nätverk för att bygga upp kompetenscentrum på naturbruksskolor. Inom ramen för dessa kommer affärsmodeller utvecklas tillsammans med forskningen och aktörer från lantbruksbranschen. Länk till Naturbruksskolornas förenings webb.



Antalet rådgivare inom de största rådgivningsorganisationerna

	Hushållningssällskapet	Växa	LRF Konsult
Antalet rådgivare inom företagsutveckling	Cirka 30 stycken	Cirka 20 stycken	Cirka 700 stycken
Antalet rådgivare totalt	Cirka 300 stycken	Cirka 180 stycken	Cirka 1200 stycken
Var finns rådgivarna placerade i landet?	Länk till Hushållningssällskapets webb	Länk till Växa:s webb	Länk till LRF Konsults webb

Inom frågeställningen definierades "rådgivare inom företagsutveckling" som arbetande inom till exempel hr, företagsledning och management - denna definition "accepterades" men möttes ändå med skepsis då samtliga intervjuade menade på att även rådgivare inom produktionsrådgivning i allra högsta grad arbetar med företagsutveckling



Sammanställning av olika kluster, inkubatorer och science parks med koppling till de gröna näringarna				
	Utbud inom affärsutveckling	Kurser och utbildningar	Mötesverksamhet	Rådgivning
Vreta Kluster	Affärsnätverk inom olika teman och processledning inom projekt	Seminarier och workshops	Till exempel inom kapitalanskaffning inom cleantech och gröna näringar	I företagsparken
Gotland grönt centrum	Kompetensutvecklingsprojekt inom ökad livsmedelsförädling	Framtida kurs inom ekonomi & management och behovsstyrda kurser och seminarier kopplade till kompetensutvecklingsprojektet	Till exempel speeddate mellan krögare och livsmedelsproducent	I företagsparken
Green innovation park	”Vardagsinnovation” – för att effektivisera arbetssätt och organisation	Kurser i ”design thinking”	Nätverksfrukostar	I företagsparken
Foodhills	Pilotfabrik för utveckling av livsmedel i mindre skala	Lantmännens växthus – utbildningsprogram för affärsutveckling och produktutveckling för att förbättra och skala upp affärsidé	Till exempel om att sälja sin affärsidé	Enskild rådgivning
Krinova	Innovations- och utvecklingsstöd, innovationsverktyget toy (team of young professionals) och tic (team of international competences) och testbäddar	Inget känt	”Food hacks” och Fredagsfrukostar (mötesplats för studenter, företagare, tjänstemän och alla som är intresserade av innovation)	Bollplank med ”business designers”
Gröna Navet	Digitalisering av livsmedelskedjan	Inget känt	Inget känt	Enskild rådgivning



AgroVäst	Nöt- och lammköttprogrammet för ökad och förbättrad lönsamhet i svensk produktion, mjölkprogrammet, POS – precisionsodling Sverige, KUR – kompetensutveckling av rådgivare, Smart Agri hubs – påskyndning av teknisk och digital omvandling inom jordbruket	Planerade programmet ”framgångsrikt företagande” som syftar till att förbättra företagsledning	Till exempel att boosta sin affär med lokalproducerat i väst och länsstyrelsen västra götaland	Enskild rådgivning
Grönt kluster Nuntorp	Utbildningar	Inom bland annat ledarskap, ekonomi och HLR	Gröna möten - Affärsboosten	Inget känt
Grönt kluster Jönköpings län	Planerar Innovationsverkstäder, business 2 business och planerande av plattform	Inget känt	Inget känt	Inget känt
Alfred Nobel Science park	Måltidslaboratorium och swedish scale-ups – samverkansprojekt mellan företagsinkubatorer och science parks för att fler företag ska växa och öka sin omsättning	Produktionslyftets startprogram	Inom till exempel LEAN	I företags-parken
Agro Sörmland	Egna projekt och branschöverskridande samarbeten för forskning, utveckling och innovation.	Inget känt	Inget känt	Inget känt
Sweden Food Arena	Kompetenspool inom datainfrastruktur, effektivisering av varuflödet och automation i hela kedjan	Inget känt	Inget känt	Inget känt



Hur olika Naturbruksgymnasium samarbetar med kluster på respektive ort

Dingle Naturbruksgymnasium - köper in sig på maskintjänster av lantbruksföretag i klustret

Vreta Naturbruksgymnasium – delar lokaler, köper in föreläsningar till undervisningen, deltar på seminarier som hålls av företag i klustret

Grans Naturbruksgymnasium – delar lokaler, hyr in lantbruksmaskiner och annan teknik / hyr även ut detsamma till klusterföretag, köper in förarkompetens och föreläsningar i vissa fall

Visby Naturbruksgymnasium – köper in all undervisning inom naturbruk, deltar på seminarier och kurser och har gemensam klusterfika på onsdagar med kortföreläsningar på olika teman

