

## Entreprenørskap i naturbaserte næringer – faktorer som fremmer og hemmer idéutvikling og sysselsetting

Entrepreneurship in nature-based businesses – factors that  
promote or inhibit development of new ideas and employment

**Anna Sörensson**

Ph.d., Mittuniversitetet, Östersund

[anna.sorensson@miun.se](mailto:anna.sorensson@miun.se)

**Cecilia Dalborg**

Ph.d., Mittuniversitetet, Östersund

[cecilia.dalborg@miun.se](mailto:cecilia.dalborg@miun.se)

**Jorunn Grande**

Ph.d., Handelshøgskolen, Nord Universitet, Steinkjer

[jorunn.grande@nord.no](mailto:jorunn.grande@nord.no)

**Espen Carlsson**

Ph.d., Trøndelag Forskning og Utvikling, Steinkjer

[espen.carlsson@tfou.no](mailto:espen.carlsson@tfou.no)

### SAMMENDRAG

Studien undersøker motiver, ambisjoner og kritiske ressurser for å lykkes blant entreprenører i naturbaserte virksomheter. Artikkelen bygger på semistrukturerte intervjuer med 30 norske og svenske gründere tilknyttet naturbaserte virksomheter i Trøndelag og Jämtland. Resultatet viser at entreprenørene har sterk interesse og motivasjon, men mangler ofte ressurser som tid, penger og kunnskap. Norske entreprenører får i større grad hjelp av

bedriftsrådgivere, mens de svenske søker hjelp gjennom private nettverk. Ellers ser livsstil og bosted ut til å ha stor betydning for entreprenørenes strategiske valg og ressurskombinasjoner. Forslag til framtidig forskning er å se nærmere på dynamikken mellom rådgiver/støtteapparat og entreprenør.

#### Nøkkelord

bedriftsutvikling, entreprenørskap, naturbaserte virksomheter, ressurser

#### ABSTRACT

This study examines the motivations, ambitions and critical resources for entrepreneurs to succeed in nature-based businesses. The article is based on semi-structured interviews with 30 Norwegian and Swedish entrepreneurs within nature-based businesses. The result shows that strong interests and motivations drive the entrepreneurs, but that they often lack time, money or sufficient skills. Norwegian entrepreneurs often use help from support schemes, while Swedish entrepreneurs rely more on their private network. Lifestyle and using the place as a residence seem to be of great importance for strategic choices and resource combinations in the entrepreneurial initiatives. For future research, we propose more in-depth studies of the dynamics between the advisor/support system and the entrepreneur.

#### Keywords

business development, entrepreneurship, nature-based businesses, resources

#### INNLEDNING

Entreprenørskap innen naturbaserte bedrifter har de siste årene fått økt oppmerksomhet fra politisk hold både i Norge og Sverige, ettersom de inneholder kjerneressurser for næringsutvikling i rurale strøk.<sup>1</sup> Med begrepet *naturbasert* forstår vi her at bedriftens verdiskapning på en eller annen måte avhenger av ressurser fra kultivert land, skog, utmark eller annet ruralt miljø. Både i Norge og Sverige brukes ofte begrepet «grønne næringer» om disse bedriftene og tilhørende bransjer. Dette omfatter de tradisjonelle næringene som jord- og skogbruk, og nye næringer som har utgangspunkt i disse.

I begge landene har det lenge vært stort fokus på innovasjon og entreprenørskap i landbruksbaserte bedrifter, og sektoren anses som spesielt interessant for vekst og etablering av nye virksomheter (Bucht 2017; Meld.St. 31 (2014–2015)). I Norge legger den offentlige landbruks- og næringspolitikken stadig mer vekt på landbrukets multifunksjonelle rolle

1. Studien bygger på data fra Interregprosjektet – Grønt entreprenørskap og innovative miljøer i Midt-Norden (Greni2) som ble gjennomført i perioden 2015–2017. Målet i prosjektet var å utvikle mer kunnskap om hva som driver og utvikler grønne innovasjoner i Trøndelag og Jämtland. Prosjektet så på hvordan regionenes foretak innen grønne næringer kunne utvikles og bidra til mer vekst og livskraft i rurale strøk. Prosjektet ble finansiert av Interreg Sverige-Norge programmet, Mittuniversitetet og Nord Universitet.

og viktigheten av å utvikle nye bygdenæringer. I den norske landbruks- og matmeldinga fra 2011, «Velkommen til bords», sies det blant annet: «Gjennom innovasjon og omstilling ligger det store muligheter for økt verdiskaping og utvikling av attraktive og konkurransedyktige virksomheter basert på landbrukets ressurser og ny kunnskap.» (Meld. St. 9 (2011–2012) s.14). Det understrekes at norske landbruksbedrifter har stor betydning for verdiskaping og sysselsetting over hele landet. Effektivisering i sektorene gjør at det trengs stadig færre sysselsatte innen de tradisjonelle produksjonene. Samtidig gir de ulike ressursene på landbrukseiendommen et mulighetsrom for å skape nye varer og tjenester for et samfunn i endring (Landbruks- og matdepartementet 2015). Det har derfor vært et politisk ønske å legge til rette for at næringsutøvere i landbruket skal kunne utnytte sine ressurser bedre for å skape ny vekst og sysselsetting i distriktene. Med mål om å skape flere jobber og bærekraftig vekst i hele Sverige satses det drøyt 1,2 milliarder SEK for å fremme grønn næringsutvikling på landsbygda (Regeringskansliet 2017). Satsingen består av fire deler som er relevante for grønt entreprenørskap: Service og gode levevilkår i hele landet, grønne jobber, bedriftsetablering og utdanning, samt bedre infrastruktur (bedre veger og kollektivtrafikk) i hele landet. Videre har Sveriges regjering lansert en matstrategi med mål om å «*öka produktio- nen, bidra till en konkurrenskraftig livsmedelskedja, öka sysselsättningen, exporten, innovati- onskraften och lönsamheten samtidigt som relevanta miljömål nås*» (Prop. 2016/17:104). Den svenske matproduksjonen har i løpet av de siste 20 årene blitt redusert på mange viktige områder. Målet er å snu denne trenden og øke matproduksjonen i framtida. Det skal i neste omgang bidra til å øke konkurransekraften og lønnsomheten i svenske grønne foretak (ibid.). Til tross for at Norge og Sverige har ulike kontekstuelle forutsetninger, ser man på de grønne næringene som viktige satsingsområder for økonomisk vekst og sysselsetting, og det er derfor interessant å sammenligne bedrifter, initiativ og virkemidler i Norge og Sverige. Dette er utgangspunktet for artikkelen og vi belyser spesielt hva som fremmer og hemmer entreprenørskap og ny næringsutvikling i naturbaserte/grønne næringer.

Den tradisjonelle entreprenørskapsforskningen har lagt stor vekt på økonomiske mål og på egenskaper hos entreprenøren. Dawson mfl. (2011) framhever imidlertid at entreprenørskap i dag handler om mye mer, og at kontekstuelle, stedsspesifikke politisk-institusjonelle og sosiokulturelle faktorer påvirker entreprenørskapsprosesser og resultatet av disse i stor grad. Tidligere forskning har også ofte dreid seg om entreprenørenes behov for ulike ressurser når de skal utvikle forretningsideer. Ulike typer ressurser har ulik betydning når det gjelder å øke verdiskapingen i et foretak (Grande, Madsen & Borch 2011). Det foregår en betydelig overføring av ressurser fra eksisterende bedrifter til nye virksomheter innen landbruksbaserte næringer (Alsos & Carter 2006). Totalt viser dette et komplekst bilde med mange ulike forhold som driver fram innovasjon og entreprenørskap i naturbaserte bedrifter. Kunnskapsutvikling om hvordan entreprenører i disse næringene genererer og realiserer forretningsideer er imidlertid avgjørende for å øke regional verdiskaping og sysselsetting i utsatte områder. Med dette som bakteppe undersøker vi følgende forsknings- spørsmål:

1. Hvilke motiver og ambisjoner driver entreprenører innen de naturbaserte næringene?
2. Hvilke ressurser er sentrale for å utvikle forretningsideer og bærekraftige bedrifter innen naturbaserte næringer?

## ENTREPRENØRSKAP INNEN NATURBASERTE NÆRINGER

Tidligere forskning viser at mange gårdsbruk finner nye forretningsområder basert på bruk av eksisterende ressurser som bygninger, arbeidskraft eller utstyr, såkalt diversifisering (Clark 2009; Grande 2011). En undersøkelse blant norske gårdbrukere viser at det drives tilleggsnæring med utgangspunkt i gårdens ressurser på 52 prosent av brukene (Storstad & Rønning 2014). En lignende trend ser vi også i Sverige – der en økende andel gårder får inntekter gjennom «breddad verksamhet» (Edenbrandt 2011). Hansson mfl. (2013) har vist at utviklingen av nye forretningsideer gjennom diversifisering på gårdsbruk er viktig for å spre risiko eller for at foretaket skal vokse. En faktor som har betydning for forretningsutvikling, er at mange gründere ofte kan ha flere bedrifter eller har inntekt fra ansettelsesforhold. Denne typen entreprenører blir ofte beskrevet som «hybride» entreprenører (Sörensson & Dalborg 2017).

Kunnskap om hva som motiverer til entreprenørskap er viktig for å forstå hva som påvirker prosessen med å starte og drive nye selskaper (Carsrud & Brännback 2011; Segal, Borgia, & Schoenfeld 2005; Shane, Locke, & Collins 2003). Tidligere forskning løfter fram spesielt to perspektiver på hva som motiverer folk til å starte opp og drive virksomhet: «Pull-» og «push-» faktorer (Brockhaus 1980; Gilad & Levine 1986). «Pull» er når individer ser spesielt attraktive og potensielt lønnsomme forretningsmuligheter som trekker dem til gründerhandlinger (Gilad & Levine 1986). I tillegg kan enkeltpersoner motiveres av muligheten til å være uavhengig og fristilt i jobbsituasjon, slik at de i større grad kan styre sin egen hverdag (Kirkwood 2009). Gilad & Levine (1986) hevder at entreprenørskapsfering, f.eks. gjennom foreldres entreprenørskap, kan være en viktig underliggende faktor for å starte en bedrift. «Push»-perspektivet innebærer at folk er tvunget eller presset inn i entreprenørskap av i utgangspunktet negative grunner (Gilad & Levine 1986). Eksempel på dette kan være misnøye med eksisterende arbeidsforhold, inntektssvikt eller arbeidsledighet (Brockhaus 1980), eller at man opplever tilbakegang i karrieren (Gilad & Levine 1986). Reynolds, Camp, Bygrave, Autio og Hay (2001) argumenterer for at «mulighetsdrevet» eller «nødvendighetsdrevet» entreprenørskap er mer dekkende termer.

Schumpeter (1934) hevdet tidlig at gründere er drevet av skaperglede. Flere forskere har senere diskutert lidenskap (passion) som et sentralt element og en reell drivkraft i entreprenørskap (Smilor 1997; Baum & Locke 2004; Sörensson & Dalborg 2017). En kilde til lidenskap kan være ønsket om å leve og bo på et bestemt sted, der det er stedet – i både fysisk og immateriell forstand – som utløser entreprenørprosessen i personen (Ek & Hultman 2007).

For naturbaserte næringer vil etablering av egen bedrift ofte være utløst av motiver knyttet til personlig livsstil i kombinasjon med ønske om å bo i et bestemt landlig område (Morrison & Teixeira 2004; Dawson, Fountain & Cohen 2011). Dette ses ofte som alternative og supplerende forklaringsfaktorer til rent økonomiske motivasjonsargumenter (Andersson Cederholm & Hultman 2010; Andersson Cederholm 2015). Mange naturbaserte bedrifter er familiebedrifter og del av en familietradisjon (Anthias & Mehta 2003). Andersson Cederholm (2015) understreker at familiens interesser, personlig livsstil, fritid og kommersielle interesser er viktige dimensjoner som påvirker virksomheten i en slik setting. Entreprenørene har gjerne spesielle verdier, mål og visjoner de ønsker å oppnå eller utvikle gjennom sitt entreprenørskap (Pettersson & Arora-Jonsson 2009). Tidligere forskning har også vist at tradisjon og lokaliserte sosiokulturelle attributter er viktig for

utvikling av naturbaserte virksomheter der sted utgjør en viktig motivasjonsgrunn for næringsutvikling (Clark 2009).

#### Ressurser og entreprenørielle ferdigheter

Entreprenørens entreprenørielle ferdigheter og tilgang til ressurser vil ha betydning for utvikling av nye ideer og mulighetene for å gjennomføre disse. Ny næringsvirksomhet kan innebære store utfordringer for mange gårdsbruk fordi det stilles nye krav til gårdbrukeren og hvordan virksomheten drives. Det kan for eksempel innebære at de må håndtere nye forretningsområder og markeder som de har lite erfaring med, eller at virksomheten må organiseres på en nye måte (Alsos, Ljunggren & Pettersen 2003). Samtidig kan rammevilkårene – slik som politikken og modne matmarkeder – begrense handlingsrommet for landbruks- og bygdenæringer. Liten påvirkningsmulighet på eksterne faktorer gjør det spesielt viktig for gårdsbruk og lokale småbedrifter å utforske hvordan bedriftsinterne faktorer bidrar til verdiskaping. Dette er faktorer de i større grad kan påvirke selv. Som Borch, Huse og Seneseth (1999) har påpekt er det ofte større forskjeller i lønnsomhet innenfor en bransje enn mellom bransjer. Dette tyder på at bedriftsinterne forhold – slik som tilgang på ressurser, entreprenørielle ferdigheter og endringskapasitet – kan bety mer for bedriftens lønnsomhet enn posisjonering og konkurransekraft i et marked (Barney 1991). Ressursbasert teori (RBT) har derfor vokst fram som en sentral teori for å analysere mulighetsområder og ressursbehov i bedrifter (Barney 1991). Den ser spesielt på verdifulle og sjeldne ressurser som kontrolleres av en virksomhet og som det vil være vanskelig for andre å kopiere eller bytte ut (Barney 1991). Essensen i RBT er at utnyttelse av slike unike ressurser vil gi en bedrift fordeler over andre bedrifter – fordeler som også varer over tid. Ut fra denne teorien vil derfor bedriftens utvikling og konkurransekraft være avhengig av tilgjengelige ressurser, og evnen til å utvikle nye og unike ressurser basert på disse. Det er altså ikke nødvendigvis enkeltressurser i seg selv, men hvordan bedriften kombinerer sine ressurser til nye produkter og tjenester, som skaper en ny samling av verdifulle, sjeldne og lite kopierbare ressurser (Teece mfl. 1997; Alvarez & Busenitz 2001). Nyere studier legger også vekt på betydningen av ressursens allsidighet (versatilitet) (Nason & Wiklund 2018), skillet mellom å organisere/bruke eksisterende ressurser og det å bygge og utvikle nye ressurser og kapasiteter (Kraaijenbrink mfl. 2010).

RBT grupperer vanligvis ressurser inn i fysisk, menneskelig og organisatorisk kapital (Barney 2002), finansielle, omdømmemessige og teknologiske ressurser (Dollinger 1995) samt sosial kapital (Greene & Brown 1997). Disse kategoriene finnes også hos Brush mfl. (2001) som i tillegg vurderer ressursene langs en skala fra enkle til komplekse, der enkle ressurser forklares som materiell, distinkt eller eiendomsbasert, mens komplekse ressurser er immaterielle, system- eller kunnskapsbasert. Ifølge Brush mfl. (2001) gir kompleksiteten til en ressurs ytterligere informasjon om i hvilken grad den har potensial til å transformeres, kombineres eller føre til en unik fordel. Kraaijenbrink mfl. (2010) hevder at RBT som teoretisk rammeverk kan styrkes gjennom økt oppmerksomhet på at ulike typer ressurser bidrar på forskjellige måter i utvikling av verdier og konkurransekraft i en bedrift. Altså, om de er statiske eller dynamiske; materielle eller immaterielle; menneskelige, finansielle eller teknologiske; i reserve eller i bruk, og så videre.

## METODISK TILNÆRMING

### Data og metode

Datagrunnlaget er innsamlet gjennom 30 kvalitative intervjuer med utvalgte innehavere av naturbaserte virksomheter i perioden 2015–2017. Entreprenørene har sine virksomheter i Midt-Norden, nærmere bestemt Jämtland i Sverige (17) og Trøndelag i Norge (13). Utvalget av bedrifter og entreprenører ble gjort ved hjelp av en kombinasjon av strategiske utvalg og tilgjengelighetsutvalg gjennom snøballmetoden/«chain sampling» (Thagaard 2013). På norsk side fikk vi også hjelp av rådgivere i støtteapparatet til å finne aktuelle bedrifter. Denne framgangsmåten sikret at vi fikk en bredde i typen entreprenører, samtidig som vi kunne utnytte nye tips om gründere underveis. Ettersom de naturbaserte næringene baseres på virksomheter innen flere bransjer, ville vi at utvalget av respondenter skulle gjenspeile denne bredden.

Det ble benyttet en halvstrukturert intervjuguide med teoriinformerte spørsmål om tema som motiv, ambisjoner, viktige ressurser, og øvrige hemmende og fremmende faktorer. Oppfølgingsspørsmål ble stilt ved behov. Enkelte tema krevde mer detaljerte spørsmål for å få i gang refleksjonsprosessen hos respondentene. Intervjuene varte mellom 45 minutter og 3 timer, der snittet lå på ca. 2 timer. Intervjuene ble tatt opp på lydfil, men det ble også skrevet notater underveis. Dataene ble analysert og kategorisert med en tolkende tilnærming i en interaktiv prosess knyttet opp mot teoretisk bakgrunn og tidligere forskning.

### Kort beskrivelse av bedriftsutvalget

Blant de 13 norske enkeltrespondentene/parene som ble intervjuet (10 kvinner og 10 menn) var fire innehavere av aksjeselskap (AS), fire var delaktig i driften av ett eller flere enkeltpersonforetak (ENK), og fem var involvert i kombinasjoner av AS og ENK (se tabell 1). De representerte, med ulike kombinasjoner, bransjene nisjelandbruk (grønnsaker, korn, ost, kjøtt, pynt), servering, overnatting, møtelokaler og annen tjenesteproduksjon tilknyttet landbrukseiendom, produksjon av bakervarer, alternative energiløsninger og produksjon av boliger i tre. Virksomhetene har postadresse i ni trønderske kommuner, etablering har skjedd i tidsrommet 1995-2015, omsetningen spenner fra 0,1 mill. til 7,8 mill., mens de sysselsetter fra 0,5 til 12 ansatte (+/- ekstrahjelper). Enkelte respondenter forklarte at gårdsinntekt kommer i tillegg til oppgitt inntekt.

**Tabell 1.** Kort beskrivelse av det norske (N) og svenske (S) bedriftsutvalget

Bedrift	Bransje	Etablert	Fase	Org.form	Oms (NOK/SEK)	Syssel-satte	Kjønn
N1	Mikroenergi, alternative energiløsninger	2016	Opp/utv	AS	2,4 mill.	4	M
N2	Spesialkorn og- mel	2015	Utv	AS	0,75 mill	0,5*	2K
N3	Bakeri – brød og bakervarer	2011	Opp/utv	AS	1,7 mill.	4	K

N4	Juletre og pyntegrønt	2011	Utv/mod	Enk	0,5-1 mill.	1,5	K
N5	Møter, servering, hotell	2010/ 2013	Utv/mod	Enk/AS	3,2	3 + ekstrahj	K/M
N6	Melk/møtelokaler og servering,	2008/2012	Utv	2 Enk	0,6	5-6 +ekstrahj	K/M
N7	Gård, melk, ysteri	2008	Opp/utv	Enk	0,2 + gården	3	K/M
N8	Besøksgård, Inn på tunet	2005/2012	Noe mod/opp	Enk og AS	1,2 mill	9 inkl. deltid	K/M
N9	Spesialkjøtt, sopp, catering	2004	Mod		1mill <	2,5	M
N10	Glassblåsing, matservering, kreativ møteplass	2002/2008	Opp	2 Enk	Testfase	2	M/K
N11	Aktiviteter/ opplevelser	2002	Utv/mod	AS	0,4	2	K
N12	Blomster og grønnsaker	1995 /2013	Utv/mod	Enk/AS	7,8 mill.	12	M
N13	Nisjebakeri	1993	Utv/mod	AS	5,5 mill	11	2M
S1	Jord- og skogbruk	2016	Opp	Enk	0-100 tkr	1	K
S2	Jord + skinn	2015	Mod	Enk	0-100 tkr	1	K
S3	Dyr – Veterinær	2014	Utv	AS	2,5 mill	3	K
S4	Landsbygdmiljø, turisme	2014	Utv	AS	100-500 tkr	5	K/M
S5	Skog og -utvikling	2014	Mod	AS	3,2 mill	1	M
S6	Skogspleie	2013	Utv	AS	500-1000 tkr	2	K
S7	Jord, skog, turisme, dyr	2012	Utv	AS	3 mill	6	M
S8	Hagebruk, jordbruk, ysteri, bærekraftig energi	2011	Opp	Enk	0-100 tkr	1	M
S9	Skogspleie	2010	Mod	AS	11,3 mill	12	M
S10	Jord, bærekraftig energi, dyr	2009	Utv	AS	2,5 mill	3	M
S11	Skog og dyrehold	2008	Utv	Enk	100-500 tkr	2	K/M
S12	Jord, skog, jakt & dyrehold	2007	Utv	Enk	2,5 mill	3	M
S13	Dyrehold – Hovslageri	2006	Utv	Enk	100-500 tkr	1	K
S14	Dyr, skog, bakeri	2005	Utv	Enk	100-500 tkr	3	M
S15	Sadelmakeri	1993	Utv/mod	Enk	500-1000	1	K
S16	Landsbygdmiljø, turisme/ opplevelsesnæring	1990	Mod	Enk	1 mill	1	K
S17	Skog og dyr	1979	Utv	Enk	100-500 tkr	2	K

Note: Fase: Opp=oppstart, Utv=utvikling, Mod=moden.  
Organisasjonsform: AS=Aksjeselskap, Enk=Enkeltpersonforetak

Blant de 17 svenske enkeltrespondentene og to parene som ble intervjuet (10 kvinner og ni menn), var det en ganske jevn fordeling av ENK (10 stk.) og AS (7stk.). Disse var i ulik grad representert i (kombinasjoner) av nisjebransjer med utgangspunkt i jord, skog og dyr, for eksempel tjenesteproduksjon tilknyttet dyrehold, jakt, reiseliv, småskala matproduksjon, håndverk, treforedling og fornybar energi. Utvalget har postadresse i fire svenske kommuner, etablering har skjedd i tidsrommet 1979–2016, omsetningen spenner fra 0,1 mill. til 11,3 mill., og de sysselsetter fra 1 til 12 ansatte.

Det er stor variasjon mellom de 30 naturbaserte bedriftene som inngår i denne studien, og det viser mangfoldet av entreprenørskap innen de grønne næringene. For det første driver entreprenørene virksomhetene sine i ulike bransjer, alt fra landbruk, skog, dyr og turisme til matproduksjon og spesialiserte dyretjenester som veterinærer og hovslagere. For det andre varierer det hvor gammel virksomheten er, og dermed også i hvilken fase i utviklingen den befinner seg (se tabell 1).

## RESULTAT OG ANALYSE

Motiv og ambisjoner for entreprenørskap i naturbaserte næringer

I analysen baserte vi oss delvis på om entreprenørskapsmotivene kunne knyttes til push-pull-faktorer (Brockhaus 1980), i tillegg til respondentenes vurderinger av bedriftsetableringen som en mulighet eller nødvendighet (Reynolds mfl. 2001). De fleste av de vi pratet med forklarer virksomhetsetableringen med ulike muligheter, eller pull-faktorer, der en sterk interesse innen området er spesielt tydelig. Typiske utsagn som støtter dette er: «Interesse for skog»; «Interesse for dyr ikke noe annet»; «Interesse for yrket, ville bli bonde, har alltid ønsket det»; «En stor interesse for skog og dyr, og å gjenskape landskapet». Videre er selvstendighet og ønske om å være sin egen sjef en fremtredende drivkraft. Eksempel på utsagn her er «Bestemme selv»; «Frihet, tok over etter foreldrene», «Man er sin egen herre, rår over seg selv», og «Livsstilen, å kunne strukturere egen arbeidstid». For mange har det også vært viktig å kunne bo og arbeide på stedet som man har en sterk tilknytning til, noe som kan betraktes som push-faktorer, altså drevet av nødvendighet. Utsagn som illustrerer dette er «For å ha jobb, for man vil bo der man bor»; «Overlevelse, bo og være på stedet»; «Ingen jobb fantes å få, men kult og lærerikt å være sin egen ...»; «Arbeidsløs, fikk slutt-pakke».

Respondentene vektlegger også muligheten for å kombinere livsstil med inntektsbringende arbeid. Mange fremhever dette med å ha det trivelig på jobben, samtidig som de setter seg realistiske mål og har fokus på inntjening. Det at bedriften knyttes til livsstil og en måte å leve på, gjør også at mange holder ut selv om det er mye jobb og til tider lite betaling, som en svensk respondent fortalte: «*Jeg kombinerer arbeid og hobby, ellers orker man ikke holde på. Jeg jobber 60 timer eller mer hver uke.*» Med dette som utgangspunkt er det mange som ikke drømmer om å vokse seg veldig store, men store nok til å sysselsette seg selv i tillegg til noen få ansatte. Dette støtter tidligere forskning på området (Morrison & Teixeira 2004).

Et fellestrekk ved virksomhetene er den sterke viljen til å utvikle nye ideer. Dette drivet



ser ut til å være uavhengig av det bakenforliggende motivet for etableringen/bedriften og av hvilken utviklingsfase de befinner seg i. Entreprenører i både nystartede og modne virksomheter peker på viktigheten av å utvikle foretaket gjennom nye ideer. Mange av bedriftene er eldre enn 10 år, men anser seg fortsatt å være i en utviklingsfase. Det ser derimot ut til at foretak i ulike faser har ulike forutsetninger for lønnsomhet. Majoriteten av gründerne av foretak i moden fase oppga at de kunne leve av det og at de ikke arbeidet ved siden av. For gründerne i oppstarts- eller utviklingsfasen var det motsatt; de fleste her hadde et ansettelsesforhold ved siden av fordi virksomheten ikke gir tilstrekkelig økonomisk bærekraft (se Tabell 1). Den lange utviklingsfasen reduserer naturlig nok den økonomiske risikoen, men den kan også tyde på at potensialet for utvikling ikke blir utnyttet fullt ut.

Viktige ressurser for å utvikle nye forretningsidéer

For å analysere ressursene har vi tatt utgangspunkt i RBT og gjennomført en vurdering i forhold til seks ulike ressurskategorier: fysiske, finansielle, menneskelige, sosiale, teknologiske og organisatoriske (jf. Brush mfl. 2001), og i forhold til graden av kompleksitet, dvs. i hvor stor grad ressursene er materielle eller immaterielle som vist i Tabell 2. For å forenkle framstillingen har vi slått sammen fysiske og finansielle, samt teknologiske og organisatoriske ressurser.

**Tabell 2.** Eksempel på ressurser som respondentene anser som viktige for utvikling av virksomheten

	Fysiske/finansielle	Menneskelige	Sosiale	Teknologiske/ Organisatoriske
Materielle ↑ ↓ Immaterielle	Gården, dyra og jorda Kornet, mølla	Tid	Familien	Bedriftsrådgivere/ støttesystem
	Egenkapital Finansiering fra bank Stort behov for kapital i starten Støtte i oppstartsfasen	Formell kompetanse Markedskunnskap	Bedriftssamarbeid	Regnskapsbyråer Digitale verktøy
	Trenger fungerende infrastruktur Beliggenheten er viktig – nært flyplass og by Unike (im)materielle ressurskombinasjoner: Gården/fysiske ressurser + familie + nettverk Lokalisering/sted og bygdemiljø + kunder	Uformell kompetanse Erfaringsbasert kunnskap, eks om næringsdrift Pågangsmot og proaktivitet Kreativitet og eget driv Magefølelse/intuisjon Evnen til å skape opplevelser	Personlig nettverk Erfarings-utveksling i fagmiljø Nettverk for deling av kunnskap og erfaringer	Ekstern styreleder som kan se bedriften utenfra Kvoter/kontrakter/formaliserte avtaler Mentorering Formidlingsarbeid Bedriftskonseptet, design

### *Fysiske og finansielle ressurser*

En grunnforutsetning for stort sett alle entreprenører innen de naturbaserte næringene er de fysiske primærressursene gården og jorda. Dette kan være bygningene, ulike kvaliteter ved jorda, beliggenheten eller spesielt vakre omgivelser. Disse ressursene betraktes ikke som unike alene, men er ofte et viktig grunnlag for en ressursmiks som gir ekstra verdi, f.eks. gjennom et gårdshotell eller møtelokaler i harmoniske og jordnære omgivelser. Som fysiske ressurser inkluderer vi også type ressurser som «fungerende infrastruktur» og «framkommelige vei» som viser betydning av at det finnes god infrastruktur som veinett og transportmuligheter i utkantstrøk. Dette er ikke noe bedriften kan påvirke selv nødvendigvis, men kan dra nytte av når det finnes, og en viktig faktor å vurdere for regioner der man vil legge til rette for mer næringsutvikling.

Penger er noe som nesten alle nevner som spesielt viktige ressurser for å lykkes med sin virksomhet, og for mange oppleves overgangen fra å si opp fast jobb til å satse fullt ut på egen bedrift spesielt kritisk. Eksempel på respondentutsagn som viser dette er: «Vi har hatt kritiske faser der vi har hatt lav likviditet og mye arbeid»; «Det har vært svært krevende å gå fra lønnet ansatt til å stole på midler fra egen bedrift»; «Kritisk punkt er når man slutter i jobb for å satse 100 prosent på egen bedrift». Behovet for finansiell kapital er spesielt fremtredende blant de yngre bedriftene. Selv om det finnes gode støtteordninger, spesielt på norsk side, er fortsatt mangel på penger kritisk for en del av entreprenørene.

Flertallet av entreprenørene i denne studien er kombinatører, dvs. at de har en ansettelse parallelt med å drive sin egen bedrift. Lav lønnsomhet, spesielt i start- og utviklingsfasen, gjentas som en av de mest hemmende faktorene på både norsk og svensk side. Dette settes ofte i sammenheng med tid (til utvikling av bedriften) som er en menneskelig ressurs. Eksempel på utsagn som viser dette er: «Målet er å i større grad kunne forsørge seg selv»; «Tid og penger savnes»; «Trenger ressurskapasitet på tid»; «Tid og penger er kritisk»; «Jobber mye på dugnad»; «Balansere mellom å være egen sjef og ta fri» og «Det har vært en langdryg prosess, mange år, nødvendig med mange kontakter og stor utholdenhet». En rekke entreprenører opplever det som krevende at de ikke kan leve fullt ut av sin næringsvirksomhet. Tidligere forskning har vist at mange entreprenører innen de grønne næringene nettopp bedriver «pluractivity»/ mangesysleri, er kombinatører eller hybrider (Alsos mfl. 2003; Sörensson & Dalborg 2017). Samtidig forteller en del respondenter at det å kunne konsentrere seg fullt ut om egen bedrift har vært viktig for å få fortgang i bedriftsetableringen og lykkes med dette.

### *Menneskelige ressurser*

De menneskelige ressursene er gjerne koblet til entreprenørene selv og henger ofte sammen med deres ambisjoner, kunnskaper og erfaringer. For det første sier entreprenørene at det kreves at man er proaktiv og har personlig egenskaper som er forenlig med bedriftsetablering og -utvikling. Dette eksemplifiseres gjennom poengtering av egen motivasjon, at man har tro på seg selv og ideen man har, samt evnen til å stå på kravene når det trengs. Det at entreprenørene har en solid vilje og lidenskap for å være aktiv innen nettopp de grønne næringene er en sterk pådriver for utvikling av nye virksomheter, noe som også er påpekt i tidligere forskning (Baum & Locke 2004; Sörensson & Dalborg 2017). Man må kunne «gi gass over flere år», som en av de norske respondentene fortalte. En rekke entreprenører

påpeker for øvrig at det er viktig at man har evne til å kunne gi fra seg noe ansvar og satse videre for å bli økonomisk bærekraftig. Dette kan kobles til evnen til å bygge organisatoriske ressurser.

Enkelte respondenter argumenterer også for at livsstilnæring som sådan har en egenverdi i markedsføringsarbeidet og for å skape kundeattraksjon. Den menneskelige ressursen med de verdier man står for og framstiller vil kunne bidra til det unike, dvs. med differensierende elementer i et tilbud, for eksempel i forhold til et tradisjonelt overnattingstilbud, møtelokale eller serveringstilbud, gir kunden en merverdi.

Entreprenørene trekker også frem manglende kunnskap om markedsføring og evnen til å nå ut til nye kunder som en av årsakene til dårlig lønnsomhet. Dette kan eksempelvis skyldes koblinger til dagligvarekjeder der grossistene i stor grad bestemmer hvem som får tilgang til butikkene. Relaterte begrensende faktorer som ble nevnt var «markedstilgang og kvotesystem»; «for sterke dagligvarekjeder, det presser priser»; «Krevende salgsprosess pga. grossister»; «Vanskelig med samordning, må gjøre mest selv»; «Må ha kontinuerlig levering» samt «vanskelig å være liten mot de store og komme seg inn på et marked». Evnen til å bygge teknologiske/organisatoriske ressurser er avgjørende for å håndtere slike utfordringer.

### *Sosiale ressurser*

Mange respondenter framhever det vi kan kalle for sosiale ressurser, blant annet betydningen av uformelle og personlige nettverk. Ulike former for samarbeid nevnes som viktig, og flere påpeker at det bør tilrettelegges for at næringsaktører samarbeider. Som en norsk informant slår fast: «Viktig at næringsaktører får samarbeide, at de kan bli verdsatt for deres kunnskap og utvikling og ikke bli belært hvordan de skal gjøre det». Her etterlyses mer tilrettelegging fra kommune eller øvrig støtteapparat. Det tyder samtidig på at det er en viktig, men vanskelig balanse mellom for lite/mye innblanding av støtteapparat i en slik prosess. Gjennom sosiale ressurser (nettverk) evner de også bedre å knytte til seg organisatoriske ressurser utenfra, ved at de får bedre kunnskap om hva som finnes av dette. Familie og venner er også av sentral betydning for flere av entreprenørene, både som kunnskaps- og arbeidsressurs, støtte og diskusjonspartner.

### *Teknologiske og organisatoriske ressurser*

Betydningen av unike immaterielle entreprenørressurser handler også om den tekniske sammensetningen av produktet, for eksempel «produkt/tjenestedesignet», dette får frem unike elementer i produktet, som gjør at deres virksomhet skiller seg ut fra lignende bedrifter. Gode støttefunksjoner som regnskapsbyråer og bedriftsrådgivere nevnes også som viktige ressurser og suksessfaktorer. Mange viser til at offentlig støtte gjennom rådgivning og mentorering har vært avgjørende. Dette er støtte som gir muligheter for kompetanseheving, informasjonstilgang og veiledning. En del savner imidlertid et mer fleksibelt støtte-system som er tilpasset deres behov. Dette kan gjelde behov for en spesiell type kunnskap, men også hva det gis finansiell støtte til. Dette ser ut til å gjelde uansett om bedriften er i oppstart eller i utviklingsfasen. Andre mener offentlig støtte har hatt mindre betydning. Noen av disse har ikke hatt behov for hjelp, andre har ikke fått den hjelpa de ønsket. Her er det gjerne snakk om en bestemt type kompetanse som etterspørres og som rådgiverappa-

ratet ikke kunne følge opp. Det tyder derfor på en manglende match mellom behovet for rådgivning og det entreprenørene får tilbud om. Noen av respondentene mener støtteapparatet generelt har et utviklingspotensial. Eksempel på utsagn om støttesystemhindre er: «Bør gis bedre rammevilkår for små bruk»; «Bør ha mer fleksibelt støttesystem, som gir mulighet for individuell behandling»; «Mangelfull kunnskap i støtteapparatet: Fått mange gode råd, men passer ikke for oss»; «Landbruksskog – faller mellom to stoler i systemet»; «Opplever lite samordning på skogsida, mange å forholde seg til»; «Bør være mer rom for at folk kan eksperimentere»; «Bør ha mer målrettet oppfølging mot nystartede» og «Lite støtte for veletablerte bedrifter, de kunne utviklet seg raskere og bedre». I tillegg mener en del at tenkemåten i det enkelte lokalsamfunnet og i den tradisjonelle landbruksnæringa er hemmende, som to norske respondenter sier: «De lokale skulle hatt bedre tro på de 'grønne', de med ideer» og «Tradisjonstenking kan være hemmende».

Både Sverige og Norge har et relativt godt utbygd bedriftsrådgivningssystem. I det svenske utvalget er det imidlertid færre enkeltaktører enn i det norske utvalget som har benyttet formaliserte rådgivere, og de som har gjort det kjenner ofte noen som jobber i støttesystemet fra før. De foretrekker en person som de finner i sitt private nettverk i stedet for å henvende seg til en ukjent person. Det private nettverket ser derfor ut til å ha spesielt stor betydning for svenske entreprenører innen naturbaserte virksomheter. Tidligere studier viser at det er mange familieforetak innen naturbaserte virksomheter og det gjelder også bedriftene i denne studien. Flertallet løfter fram familien som en viktig støtte og sentral ressurs i utviklingen av sine virksomheter. De ønsker likevel mer støtte utenfra, gjerne fra personer i samme fagområde, for eksempel gjennom mentorskap.

### *Betydningen av ressurskoblinger*

Inntrykket fra intervjuene er at det er et komplekst bilde av faktorkombinasjoner som kan fremme naturbaserte næringsetableringer og sysselsetting. Disse kommer både fra entreprenøren/bedriften selv og miljøet rundt, men entreprenørene har ulike forutsetninger for å kunne ta ut avkastning gjennom foretaket. Borch, Huse og Senneseth (1999) har tidligere trukket frem utfordringer med store forskjeller i lønnsomhet mellom bedrifter i samme bransje. Det samme inntrykk gis også i denne studien. Det er variasjoner i evnen til å koble materielle og immaterielle ressurser for markedsposisjonering, slik også Barney (1991) argumenter for i ressurs-basert teori. Evnen til å utvikle nye ressurskombinasjoner som er verdifulle og samtidig vanskelig for andre å kopiere ser ut til å være viktig for hvordan entreprenørene har lyktes.

## DRØFTING OG KONKLUSJON

I denne studien har vi undersøkt motiver og ambisjoner blant entreprenører innen naturbaserte virksomheter i Midt-Norden og hva som er viktige ressurser for å lykkes med slike satsinger. Det som forener samtlige undersøkte bedrifter er entreprenørens sterke motivasjon og interesse for bransjen. Majoriteten av respondentene sier at de ønsker å arbeide selvstendig gjennom å drive sitt eget foretak. Mange ønsker også å bo og arbeide på et bestemt sted. En sentral konklusjon ut fra dette er at livsstilen og stedet har stor betyd-

ning for entreprenører i grønne næringer både i Norge og Sverige. Det er derfor i stor grad «pull»-faktorer som driver mange, som eksempelvis 'uavhengig og fleksibel jobb', 'liden-skap' som knyttes til livsstil og interesse eller 'identifiserte muligheter' på gårdsbruket eller i nærområdet. Vi finner imidlertid også eksempler på entreprenørskap som dels knyttes til ulike push-faktorer (eksempelvis inntektssvikt eller arbeidsledighet), men dette gjelder kun få.

Med utgangspunkt i ressurs-basert teori (RBT) har vi sett på ressursene som oppleves mest kritiske for å kunne utvikle bedriften. Bedriftsinterne faktorer som har betydning for utvikling av bedriften, er spesielt entreprenørens egen vilje og proaktivitet for å utvikle sin idé og sette prosjekter ut i livet. Studien viser at en kritisk ressurs for de fleste entreprenørene er *tid*. Ofte har de en annen jobb ved siden av fordi det tar tid å få opp lønnsomheten i ny virksomhet. Videre løftes behovet for mer kunnskap om økonomi og markedsføring, større nettverk og mentorskap frem. Selv om det finns et eget driv hos entreprenørene for å utvikle idéer, er det viktig at disse finner sin match i et fleksibelt og velfungerende støtte-system og rådgiverapparat, for å forløse ideene og utvikle en bærekraftig bedriftsplattform.

Bostedet får betydning på flere måter som ressursbase for entreprenørskapet. For eksempel er kunnskap om stedet et aktivum, det bidrar med tilgang til ressurser og trygghet, og gir samtidig mulighet for sosiale og næringsmessige nettverk. Videre vil entreprenørskapet bli påvirket av entreprenørens evne til å utnytte ulike materielle, immaterielle og relasjonelle ressurser, for eksempel kunnskaper og evner i omgivelsene. Alt dette vil også kunne ha en vekselvirkning med – og påvirke – motiver og ambisjoner, hvordan entreprenørskap utføres og potensialet for å lykkes med at nye ideer utvikles.

Private nettverk er viktig for entreprenørene i både Sverige og Norge, men en større andel av de norske har benyttet seg av rådgivertjenester i støttesystemet. Resultatene viser at de som er gode nettverksbyggere, lettere skaffer seg kompetanse og tilgang til informasjon på områder der de selv kommer til kort. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at nettverk og relasjoner av både formell og uformell art kan bedre tilgangen til informasjon, ressurser og markeder, og dermed gjøre det lettere for bedriften å holde seg oppdatert på produktutvikling, ny teknologi, forbrukertrender, markedsutvikling, osv. Små bedrifter med begrensede ressurser til å gjøre informasjonssøk og eget utviklingsarbeid, vil sannsynligvis ha særlig nytte av å utvikle nettverk for å redusere disse ulempene.

Implikasjoner og forslag til framtidig forskning

Med basis i tradisjonelle naturbaserte virksomheter som landbruk, finns det gode forutsetninger for å utvikle nye forretningsideer. Dette kan gi næringsutøvere flere ben å stå på, bidra til risikospredning og en mer stabil finansiell situasjon, og dermed være et viktig bidrag for å styrke/opprettholde sysselsetting i spredt bosatte områder. Enkelte hevder at det i dagens samfunn er relativt enkelt å starte bedrift, som Brush mfl. skriver (2001, s. 64): «Just about anyone with an idea, a credit card, a cell phone and a web address can launch a new company». Resultatene i vår studie viser imidlertid hvor komplekst og krevende entreprenørskap innen de grønne næringene er. Kritiske ressurser som er nødvendige for å drive og utvikle slike bedrifter er både entreprenørens personlige egenskaper, kunnskaper og ferdigheter, eiendommens/gårdens ressurser, kapital og relevante nettverk. Dette gjelder nok

også mange andre småbedrifter. Det spesielle er hvordan entreprenørene i denne studien greier å utnytte stedsspesifikke ressurser og gjøre dette til en fordel for bedriften. Dette støttes også av tidligere studier som f.eks. Alsos & Carter (2006) og Grande (2011). For å lykkes med naturbaserte virksomheter kreves unike kombinasjoner av ulike type ressurser av (im)materiell art.

Kombinasjonen av utilstrekkelige økonomiske ressurser og menneskelige ressurser som tid, er det som spesielt hemmer utviklingen av nye forretningsideer. Implikasjoner fra denne studien er derfor at det bør skapes bedre forutsetninger for at entreprenører gis tid og ressurser for å kunne utvikle forretningsideene sine. De grønne næringene spenner over mange forskjellige bransjer, og det gjør det utfordrende for rådgivere å ha god kjennskap til bransjespesifikke forhold. Tidligere forskning på de grønne næringene har i mindre grad fokusert på dynamikken mellom rådgiver/støtteapparat og entreprenøren. Denne studien viser noen sider ved bruken av støttesystemet, men fortsatt mangler det kunnskap om hva som for eksempel bidrar til utvikling for de som trenger det mest, men ikke søker råd. Resultatene støtter også Paulrud & Wahlberg Roslund (2014), som fremhever at det trengs økt kunnskap om produktlansering i markedet. Baumgartner, Pütz og Seidl (2013) argumenterer for at stedsorientert forskning på entreprenørskap i rurale områder vil bidra til økt forståelse for entreprenøriell aktivitet og dermed være et viktig grunnlag for tilpasset virkemiddel- og politikktutforming. Det vil være interessant å gjøre lignende studier blant et større antall entreprenører, i andre land og regioner for å se på likheter og forskjeller med Trøndelag/Norge og Jämtland/Sverige, for eksempel når det gjelder betydningen av sted og bruken av rådgivere i innovasjons- og entreprenørskapsarbeidet.

## REFERANSER

- Alsos, G. A. & Carter, S. (2006). Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: resource transfer and performance consequences. *Journal of Rural Studies*, 22, 313–22. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.09.003>
- Alsos, G.A. Ljunggren, E & Pettersen, L.T. (2003). Farm-based entrepreneurs: What triggers the startup of new business activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 435–443. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000310504747>
- Alvarez, S.A. & Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755–775. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00122-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00122-2)
- Andersson Cederholm, E. & Hultman, J. (2010). The value of intimacy – negotiating commercial relationships in lifestyle entrepreneurship. *Scandinavian journal of hospitality and tourism*, 10, 16–32. DOI: <https://doi.org/10.1080/15022250903442096>
- Andersson Cederholm, E. (2015). Lifestyle enterprising: the ‘ambiguity work’ of Swedish horse-farmers. *Community, Work & Family*, 18, 317–333. DOI: <https://doi.org/10.1080/13668803.2014.933091>
- Anthias, F. & Mehta, N. (2003). The intersection between gender, the family and self-employment: The family as a resource. *International Review of Sociology/Revue internationale de sociologie*, 13, 105–116. DOI: <https://doi.org/10.1080/0390670032000087014>

- Barney, J.B. (1991). Firm resources and competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 97–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Baum, J.R. & Locke, E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, 587–598. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Baumgartner, D., Pütz, M. & Seidl, I. (2013). What kind of entrepreneurship drives regional development in European non-core regions? A literature review on empirical entrepreneurship research. *European Planning Studies*, 21, 1095–1127. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.722937>
- Borch, O.J., Huse, M. & Senneseth, K. (1999). Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 49–70. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902400104>
- Brockhaus, R.H. (1980). The effect of job dissatisfaction on the decision to start a business. *Journal of Small Business Management*, 18, 37–43.
- Brush, C. G., Greene, P. G. & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The Academy of Management Executive*, 15, 64–78. DOI: <https://doi.org/10.1109/emr.2002.1022409>
- Carsrud, A. & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49, 9–26. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2010.00312.x>
- Clark, J. (2009). Entrepreneurship and diversification on English farms: Identifying business enterprise characteristics and change processes. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21, 213–236. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985620802261559>
- Dawson, D., Fountain, J. & Cohen, D.A. (2011). Seasonality and the lifestyle «conundrum»: An analysis of lifestyle entrepreneurship in wine tourism regions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16, 551–572. DOI: <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.597580>
- Dollinger, M.J. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Boston, Mass: Irwin.
- Edenbranth, A. (2012). *Tillväxt, specialisering och diversifiering: Hur har jordbruksföretagen förändrats de senaste 20 åren?*. Rapport 2012:2: AgriFood, Economics Centre.
- Ek, R. & Hultman, J. (red.). (2007). *Plats som produkt: kommersialisering och paketering*. Lund: Studentlitteratur.
- George, G., Robley Wood Jr, D. & Khan, R. (2001). Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13, 269–285. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985620110058115>
- Gilad, B. & Levine, P. (1986). A behavioral model of entrepreneurial supply. *Journal of Small Business Management*, 24, 45–54.
- Grande, J. (2011). New venture creation in the farm sector—Critical resources and capabilities. *Journal of Rural Studies*, 27, 220–233. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.02.003>
- Grande, J., Madsen, E. L. & Borch, O. J. (2011). The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23, 89–111. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985620903183710>

- 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.07.002>
- Kirkwood, J. (2009). Is a lack of self-confidence hindering women entrepreneurs? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1, 118–133. DOI: <https://doi-org/10.1108/17566260910969670>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36, 349–372. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Meld. St. 9 (2011–2012). *Landbruks- og matpolitikken. Velkommen til bords*. Oslo: Landbruks- og matdepartementet.
- Meld. St. 31 (2014–2015). *Garden som ressurs – marknaden som mål. Vekst og gründerskap innan landbruksbaserte næringer*. Oslo: Landbruks- og matdepartementet.
- Morrison, A. & Teixeira, R. (2004). Small business performance: A tourism sector focus. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, 166–173. DOI: <https://doi-org/10.1108/1462600041053710>
- Nason, R. S. & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44, 32–60. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315610635>
- Paulrud, S. & Wahlberg Roslund, C. (2014). *Lantbruksbaserad småskalig bioenergi och biomasaproduktion: En agenda för behov av forskning och innovation*. Hentet fra <https://www.vinnova.se/contentassets/84086e0ac1ca4790a3d84644c5c70632/agenda-for-smaskalig-bioenergi.pdf>
- Pettersson, K. & Arora-Jonsson, S. (2009). *Den Osynliga Entreprenören: Genus och Företagande i De Gröna Näringarna*. Stockholm: LRF's Jämställdhetsakademi.
- Prop 2016/17:104. *En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. Hentet fra <http://www.regeringen.se/490897/contentassets/256cc25ab5a84db7a76730abb9cc3773/en-livsmedelsstrategi-for-sverige-fler-jobb-och-hallbar-tillvaxt-i-hela-landet-prop-2016-17-104.pdf>
- Regeringskansliet (2017). *Regeringen gör hela Sverige-satsning på 1,2 miljarder kronor i budgeten*. Hentet fra <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2017/09/regeringen-gor-hela-sverige-satsning-pa-12-miljarder-kronor-i-budgeten/>
- Reynolds, P.D., Camp, S.M., Bygrave, W.D., Autio, E. & Hay, M. (2001). *The Global Entrepreneurship Monitor 2001 Executive Report*, GEM 2001. Babson Park, MA: Babson College.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*, 11, 42–57. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource Management Review*, 13, 257–279. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Smilor, R.W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12, 341–346. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00008-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00008-6)
- Storstad, O. & Rønning, L. (2014). *Trender i norsk landbruk 2014. Med utviklingstrekk fra 2002 til 2014*. Rapport 6/14. Dragvoll: Bygdeforskning.



- Sörensson, A. & Dalborg, C. (2017). Female entrepreneurs in nature-based businesses: Working conditions, well-being, and everyday life situation. *Society, Health & Vulnerability*, 8, 1306905. DOI: <https://doi.org/10.1080/20021518.2017.1306905>
- Teece, D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad og Bjørke.
- Vik, J. & McElwee, G. (2011). Diversification and the entrepreneurial motivations of farmers in Norway. *Journal of small business management*, 49, 390–410. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2011.00327.x>