



Varför skjuter lantbrukare upp sina generationsskiften?

– en kvalitativ intervju med lantbrukare om deras tankar kring ett sent generationsskifte

Why do farmers postpone their succession?

– a qualitative interview with farmers about their thoughts on a late generational change

Daniel Karlsson & Sofia Ramgren

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi
Lantmästarkandidatprogrammet
2020



Varför skjuter lantbrukare upp sina generationsskiften? - En kvalitativ intervju med lantbrukare om deras tankar kring ett sent generationsskifte.

Daniel Karlsson & Sofia Ramgren

Handledare: Knut Wåhlstedt, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Jan Larsson, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: **Självständigt arbete i Företagsekonomi, G2E – Lantmästare - kandidatprogram**

Kurskod: EX0883

Program/utbildning: Lantmästare kandidatprogram

Kursansvarig inst.: Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2020

Nyckelord: Ägarskifte, Generationsskifte, Lantbruket, överlåtare, övertagare, generationer, revisor

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykolog

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Fulltexten kommer dock i samband med att dokumentet laddas upp arkiveras digitalt.

Om ni är fler än en person som skrivit arbetet så gäller krysset för alla författare, ni behöver alltså vara överens. Mer information om publicering och arkivering går att hitta här: <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

Sammanfattning

År 2016 var 34% av alla lantbrukare över 65 år. Att en yrkeskår blir äldre och äldre medför en del problem, men att 1/3 är över pensionsålder i Sverige kan vara en tickande bomb. Vad händer när den yngre generationen har tappat intresse för lantbruket för att den äldre generationen inte lämnat över rodret i tid? Rådgivare som jobbar med generationsskiften rekommenderar att de som ska skifta sin verksamhet och sina fastigheter till en övertagare ska göra det i tid. Detta för att undvika att familjen blir osams för att olika parter inte har blivit nöjda, vilket är en risk när det går för fort. Det är viktigt att behandla de mjuka värdena i ett generationsskifte, vilket samtidigt kan vara svårt eftersom det inte finns någon direkt mall för vad som är rätt att göra. De mjuka värdena är de känslor som uppstår och vad de olika människorna har för värderingar i samband med skiftet. Det som undersöks i den här studien är varför lantbrukare väljer att skjuta upp sitt generationsskifte? Även vilken roll revisorn har att starta igång en generationsskiftesprocess. Definitionen över när det är rätt tidpunkt för att genomföra ett generationsskifte är svårt att veta då det såklart skiljer sig från fall till fall. Eftersom lantbrukarna är äldre så kan det vara ett problem. För att få klarhet i hur lantbrukaren fattar beslut om vad som ska göras har metoden "Theory of planned behaviour" använts. Den förklarar hur olika faktorer leder till ett beteende, i det här fallet att genomföra ett generationsskifte. Utifrån den modellen har en egen modell utarbetats där revisorns roll och tillit är en faktor samt att värderingar finns med. Om dessa faktorer är positiva i tillräcklig utsträckning så ska de leda till ett beteende. Genom att göra kvalitativa intervjuer med aktiva lantbrukare över 60 år har deras tankar kring generationsskifte kommit upp och har sen analyserats för att de hur de passar in i modellen. Resultatet visar att lantbrukare som skjuter upp generationsskiften gör det av olika anledningar. De vanligaste anledningar är bland annat att gården har ett sentimentalt värde, livsstilen är något de inte vill ändra på, övertagaren inte är redo än enligt lantbrukaren samt att lantbrukaren inte känner sig färdig med sitt företagande. Detta är den viktigaste av dessa punkter. Resultatet i denna studie visar också att för lantbrukare som skjuter upp sina generationsskiften så har revisorn en väldigt liten roll kring detta. I dessa fall är revisorn bara en revisor, och används i väldigt liten utsträckning som ett bollplank. Det var också flera lantbrukare som inte hade någon given övertagare till driften. Barnen kunde tänka sig att äga fastigheten och förvalta den men inte ha någon verksamhet på den, detta tolkades då också till att vara en faktor till att man inte kände att det var nödvändigt att skifta gården i nuläget. Det hade varit intressant att forska vidare i ämnet och få fler synvinklar på ämnet. Till exempel skulle övriga familjemedlemmar kunna intervjuas, även revisorer som har en annan syn på det hela.

Nyckelord: Ägarskifte, Generationsskifte, Lantbruket, överlåtare, övertagare, generationer, revisor

Abstract

In 2016, 34% of all farmers were over the age of 65. The fact that a profession is getting older and older is causing some problems. 1/3 of the farmers in Sweden are over the age of retirement, are they a ticking bomb? What happens when the younger generation has lost interest in agriculture because the older generation didn't want to let go? Advisers who are working with successions of farmers recommends that they who have a business and properties to shift must start to plan in good time. This is to prevent the family from becoming unhappy where the family members have not been satisfied, which is a risk when things go too fast. It is important to talk about the soft values in a succession-planning which at the same time can be difficult to do because there is no instruction for it. The soft values are the feelings that arise and what the people have for values in connection with the shift. The main focus of this study is why farmers choose to postpone their succession-plans. Also, what role the auditor has to start a succession-process. The definition of when it is the right time to implement a generational change is difficult to know as it depends to the case. As the agricultural community is older, this can be a problem. In order to clarify how the farmer decides what to do, the "Theory of planned behaviour" method has been used which explains how different factors lead to a behavior, in this case to implement a generational shift. On the basis of this model, a separate model has been developed in which the auditor's role and trust are a factor plus that values are included. If these factors are sufficiently positive, then they should lead to a behavior. By conducting qualitative interviews with active farmers over 60 years, their thoughts on the generation shift have come up and have been analyzed to see how they fit into the model. The results show that farmers who postpone the generation shift do so for a variety of reasons. The most common reasons are, among other things, that the farm has a sentimental value, the lifestyle is something they don't want to change, the person that probably will take over the farm are not ready yet. Furthermore, the farmer still want to work with the business. The result also shows that for farmers in this study who postpone their succession-plans, the auditor has a very small role in this. In these cases, the auditor is only an auditor, and is used very little as a general advisor. There were also farmers that had no given acquirer for the operation. The children of the farmers could imagine owning the property and managing it but not having any business on it. This were also a factor for the farmers to still carry on working. It would have been interesting to study the subject more and get more point of view. For example, to interview other family members ore the auditors that might have a different opinion.

Keywords: Change of ownership, Generational change, Agriculture, transferor, transfer, generations, auditor

Förord

Lantmästarkandidatprogrammet är en treårig utbildning på Sveriges lantbruksuniversitet, SLU. Utbildningen omfattar 180 högskolepoäng (hp) vilket ger en kandidatexamen. Det är obligatoriskt att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en rapport och en presentation. Arbetet kan vara en litteraturstudie, ett försök eller en intervjustudie. Det här arbetet tillhör det tredje året och är en kandidatuppsats som ska ha motsvarat 10 veckor med heltidsstudier på 15 hp.

I den kom till oss eftersom vi tycker generationsskifte är ett intressant ämne att prata om. Vi tycker också det är viktigt för Lantbrukets framtid att yngre människor rekryteras in i branschen och tillför ny kämparglöd precis som de äldre har gjort. Till vår hjälp har vi haft Knut Wålstedt som jobbar med ett projekt som kallas PlanB, de jobbar för att förenkla processen med ett generationsskifte och göra det tydligt med planering och de olika processerna. Han har varit vår handledare och vi vill tacka för ett stort engagemang.

Vi vill även framföra stort tack till de lantbrukare som ställt upp för en intervju.

Alnarp Juni 2020

Daniel Karlsson & Sofia Ramgren

Innehållsförteckning

1. Inledning	11
1.1. Bakgrund.....	11
1.2. Problemdiskussion	13
1.3. Frågeställning	14
1.4. Syfte.....	15
1.5. Avgränsning.....	15
2. Teoretiskt Ramverk	16
2.1. Ägarskifte eller generationsskifte?	16
2.2. Verksamhet = företag + fastighet = lantbruk	16
2.3. Grundläggande teorier.....	17
2.4. Theory of planned behaviour.....	17
2.5. Värderingar.....	20
2.6. Tillit till rådgivaren.....	21
2.7. Diskussion och modell.....	21
3. Metod	24
3.1. Litteratursökning	24
3.2. Kvalitativ intervju.....	24
3.3. Urval	25
3.4. Intervjuupplägg	25
3.5. Intervjuunderlag.....	26
3.6. Validitet och reliabilitet.....	26
4. Resultat	27
4.1. Lantbrukarnas bakgrund.....	27
4.2. Tankar om generationsskifte	27
4.3. Potentiella övertagare och deras förutsättningar.....	30
4.4. Revisorns roll.....	31
5. Analys - koppling till teorin	33
6. Diskussion och slutsats	36
6.1. Diskussion	36
6.2. Brister i studien.....	38

6.3.	Förslag till fortsatt forskning.....	39
6.4.	Slutsatser.....	40
7.	Referenser.....	41
8.	Bilagor	44
8.1.	Bilaga 1.....	44
8.2.	Bilaga 2.....	45
8.3.	Bilaga 3.....	46

1. Inledning

1.1. Bakgrund

År 2016 var 34 % av alla lantbrukare över 65 år (Statistiska centralbyrån 2017). Detta ger en indikation på att det framöver kommer behöva göras en hel del generationsskiften, en del har kanske redan påbörjats. De flesta ägarna i familjeföretag vill att det ska gå vidare till nästa generation inom familjen men det är inte självklart att generationen efter vill ta över (Sund & Ljungström 2011).

Ett generationsskifte handlar inte bara om ifall det finns någon som vill ta över företaget. Det innehåller många faktorer som påverkar varandra. Lantbruksföretag innehar ofta stora egendomsmassor som ska flyttas över, vilket kan göras i form av köp eller gåva. Detta påverkar i sin tur hur, när och vem som ska betala skatten. Möjligheten till pension för överlåtaren är något som måste diskuteras. Om det finns syskon med i bilden behöver dessa kompenseras så rättvist som möjligt. Trots dessa hårda värden som nämnts så finns det många utmaningar inom de mjuka värdena, vilka är de mentala och känslomässiga delarna av ett generationsskifte. Här handlar det också om kompensation till syskon, och vem som ska ta över. Kanske har ett av barnen hjälpt till mer än de andra på gården. Det kan finnas meningsskiljaktigheter i hur gården ska drivas vidare och de är viktiga att få upp till ytan innan genomförandet. (Mattsson 2018).

Många lantbrukare är oroliga för kommande generationsskifte och med allt vad det innebär. Deras vardag kanske förändras drastiskt, från att ha jobbat aktivt varje dag på gården till att bli pensionär. Man kanske förväntas byta bostad med mera. Denna oro kan leda till att lantbrukare skjuter upp ägarskiftet fastän det finns förutsättningar för att lyckas. (Mattsson 2018; Hilmerby & Sundin Lundberg 2012). Lantbrukarens situation är speciell eftersom personen troligtvis både bor och arbetar på gården vilket gör att företaget är starkt sammankopplat med personens privatliv och ekonomi (Johansson 2016).

Varje familj är unik och har olika förutsättningar, så därför finns det många olika sätt att göra generationsskiften på. Detta gör att det inte går att jämföra generationsskiften med varandra på ett enkelt sätt. Man bör alltid utgå från det enskilda fallet. Däremot finns mycket hjälp att få framförallt för de hårda värdena, här ingår alltså ekonomi och juridik. Den mjuka sidan är lite svårare, eftersom det inte riktigt går att sätta en prislapp på känslor, men ger en bättre grund för att diskutera de ekonomiska påföljderna senare. Den känslomässiga biten behöver också mer tid för att mogna (Mattsson 2018).

I en artikel i ATL intervjuas Rickard Josefsson på dåvarande LRF Konsult (nu Ludvig & co) om genomförandet av ett generationsskifte. Han belyser att det är viktigt att börja i tid för att hinna planera ett generationsskifte, men också för att vänja sig vid omställningen som det innebär. Det är många frågor som ska hanteras, och ett generationsskifte är komplext (Rogert 2017; Skarstedt 2014). Det är inte bara lantbrukare som skjuter på att genomföra generationsskiften, det gäller även familjeföretag i allmänhet, kanske för att de tror att de ska vara friska och kunna jobba i flera år till. Men en sjukdom kan slå till snabbt vilket kan drabba företaget drastiskt (Johansson 2018). Även i lantbruksbarometern tipsar man lantbrukarna om att se över sitt skyddsnet såsom pension, försäkringar och framtida generationsskifte (Ludvig & co, Swedbank & sparbanken 2020).

Årligen kommer lantbrukare i kontakt med en revisor som granskar årsredovisningen och uppför en bokslutsrapport. Detta görs för att se till att bokföringen sker enligt de lagkrav som finns och enligt god redovisningssed. (Visma spcs AB 2018). En studie gjord på handelshögskolan i Göteborg visar att revisorn i familjeföretag ofta agerar som bollplank för företagaren. Utöver deras granskande roll så kan även frågor om generationsskifte komma upp. De skriver också att svåra frågor kan dyka upp, som tex att överlåtaren är orolig för företagets framtida drift efter skiftet (Rautio & Gerhardsson 2017). Rådgivarens roll är enligt Michel & Kammerlander (2014) inte tillräckligt studerad trots deras viktiga roll i familjeföretag som ska gå igenom ett generationsskifte. Rådgivaren har en möjlighet att påverka processen i ett generationsskifte på ett positivt eller negativt sätt.

Människor som jobbar med generationsskiften för lantbrukare verkar vara eniga om att det är viktigt att börja i tid. Trots det så blir lantbrukarkåren äldre och skiften av både fastigheter och driftsbolag skjuts på framtiden. Varför skiftas inte gårdarna i större utsträckning i tid? Vilka faktorer gör att det skjuts på framtiden?

1.2. Problemdiskussion

Det kan vara känsligt att ta upp frågan om ett ägarskifte på gården av många anledningar. Detta kan vara bland annat att ägarna inte känner ett intresse från sina arvingar. Lantbruksfastigheter kräver mycket kapital, och de äldre ägarna kanske ofta står och tvekar mellan att ge de nya ägarna bra förutsättningar genom ett skäligt pris, eller att de vill ha ut ett marknadsmässigt pris då de ofta pensionssparat i form av att investera i sitt företag/fastighet. (Hilmerby & Sundin Lundberg 2012)

Det finns många anledningar till att företagare upplever ett generationsskifte som en utmaning. Dels kan det ha att göra med att företagaren upplever att de lämnar över sitt livsverk och detta kan ha mycket känslor inblandat. Det kan också finnas skattemässiga utmaningar som gör att företagaren skjuter på det. Bli företag lite större så kan det upplevas som svårt att värdera företaget samt att många företagare inte planerar sitt ägarskifte tillräckligt väl. (Företagarna 2017; Skarstedt 2014)

I en artikel i tidningen Jordbruksaktuellt intervjuas Göran Silfverswärd som jobbar på dåvarande LRF Konsult (Nuvarande Ludvig & Co). Han säger att ett problem till att ingen av barnen vill ta över vid ett generationsskifte kan vara att man har tagit upp frågan för sent. Barnen har då kanske kommit en bit på att starta ett liv någon annan stans och är inte längre intresserade av att driva företaget vidare. Han tror också det kan ha att göra med att yngre människor har helt andra krav på sin livsstil än för den äldre generationen. Han pratar om högre krav på lön och mer fritid. (Wahlberg 2018)

Trots rekommendationer från många olika håll så verkar det inte ha slagit igenom hela vägen till köksbordet. Risken för osämja inom familjen ökar om skiftet sker snabbt och "för sent". Risken för att övertagaren inte får de förutsättningar som behövs för att driva företaget vidare på ett lönsamt sätt ökar. Att prata om dessa frågor är viktiga eftersom Sveriges lantbrukare har en hög medelålder och snart behöver bytas ut till yngre förmågor (Europeiska kommissionen u.å) Alla lantbrukare har inte någon självklar övertagare inom familjen men de som har de borde ta tag i frågan mycket tidigare för att ge den personen goda förutsättningar för att driva vidare verksamheten.

"En lyckad generationsväxling föder två lyckliga generationer" skriver Mattsson (2018, s.2) i Lantbrukssällskapets handbok för generationsskiften. Problemet är enligt Mattson att familjer inte börjar planera sin generationsväxling i tid för att ge nästa generation de bästa förutsättningarna. Att inte börja prata om det i tid ökar risken för osämja i familjen. Detta eftersom det kan ta lång tid för familjemedlemmarna att komma överens och vänja sig vid tanken på en förändrad

livsstil vilket innebär att det kräver mycket planering och tid för att hinna diskutera olika alternativ och vad de olika familjemedlemmarna vill.

I en rapport om ägarskiften i familjeföretag skriver författarna att generationsskifte inte bara bör beskrivas som tidskrävande vid själva skiftet utan istället ses som en ständigt pågående process i hela företagandet. Att man i familjeföretag lägger en grund redan när barnen är små och visar positiva attityder för att fånga upp deras intresse. De uppmanar i rapporten att man måste nå ut med information om ägarskiften till företagarna som själva är nära ett generationsskifte. (Sund & Ljungström 2011)

Det vanligaste är att initiativet till ett generationsskifte i familjeföretag tas av ägaren som vill lämna över. I en rapport av Sund & Ljungström (2011) som undersökte vem som tog initiativet till ett generationsskifte framgick det att 58,7 % var initiativ från ägaren, 20 % av övertagaren. I 12% av fallen var det av båda generationerna som initiativet kom ifrån. I 7,7 % av fallen kom initiativet från en utomstående, som tex revisorn. Även om revisorn inte i dessa fall är den största drivande faktorn i ett generationsskifte så kan det tänkas att frågan ofta uppkommer i samband med deras revision/rådgivning och att de då sår ett frö hos lantbrukaren om att sätta igång.

Genom att få svar på frågan om varför överlåtaren eller familjen skjuter upp sitt generationsskifte kan rådgivare lättare nå ut till kunder med en anpassad öppningsdiskussion och specifika problemlösningar för dessa lantbrukare. En annan aspekt som också är viktigt är vilken roll den ekonomiska rådgivaren har i att sätta igång en generationsskiftesprocess?

1.3. Frågeställning

Med den här rapporten hoppas vi få svar på varför man skjuter upp ett sitt generationsskifte? Vi har också undersökt vilken roll lantbrukarens revisor har i att driva på frågan om generationsskifte.

- Vad får lantbrukare att skjuta upp ett ägarskifte tills efter pensionsålder?
- Vilken roll har revisorn i att påbörja en generationsskiftesprocess?

1.4. Syfte

Syftet med den här undersökningen är att få en djupare förståelse för varför lantbrukare inte genomför en generationsskiftesprocess i god tid innan pensionsåldern. Syftet är också att undersöka vilken roll en revisor kan ha i att driva lantbrukaren till att starta igång en process. Detta skulle kunna vara användbart för att skapa mer riktade åtgärder till lantbrukare i en viss ålder och för rådgivare att driva frågan.

1.5. Avgränsning

- Den här studien avgränsar sig till lantbruksföretagare och deras syn på ägarskifte
- Studien kommer handla om svenska företag.
- Studien kommer inriktas för att få data kring företagare som ej genomfört ett ägarskifte trots en relativt hög ålder.

2. Teoretiskt Ramverk

2.1. Ägarskifte eller generationsskifte?

Ett ägarskifte innebär att ägarandelar av ett företag överlåts till en annan ägare, antingen delvis eller till fullo. Ägarskifte är ett bredare uttryck som används mer allmänt när det gäller överlåtelse från en ägare till en annan, medan generationsskifte utgår från att den nya ägaren finns inom familjen. (Bohlin & Danielsson 2003)

Det finns lite olika definitioner på generationsskifte. Somliga menar att både ledarskapet och ägandet ska ha övergått till nästa generation, andra menar att det endast krävs att det ena har förts över. Alltså ledarskapet eller ägandeskapet. (Vikström 2005; Bohlin & Danielsson 2003; Michel & Kammerlander 2014). Det får ej glömmas att det sociala kapitalet, i form av affärspartners, anställda, kunder och andra personer i koppling till företaget också förs över till den nya ägaren, då detta ger företaget sin konkurrensfördel (Lundström & Ögren 2015). I den här studien utgår vi från att både ledarskapet och ägandeskapet förs över till övertagaren.

2.2. Lantbruksföretag

Familjeföretag är företag där familjemedlemmar finns med i styrelsen och ledningen, där hela eller delar av familjen äger företaget (Ahlberg 2010). Inom lantbruket är det inte ovanligt att det finns mycket fastigheter som verksamheten är beroende av. Detta kan skapa en oro hos lantbrukaren, eftersom det inte bara är företaget som ska föras över i ett eventuellt generationsskifte utan även fastigheten, som normalt inkluderar bostaden. (Mattson 2018)

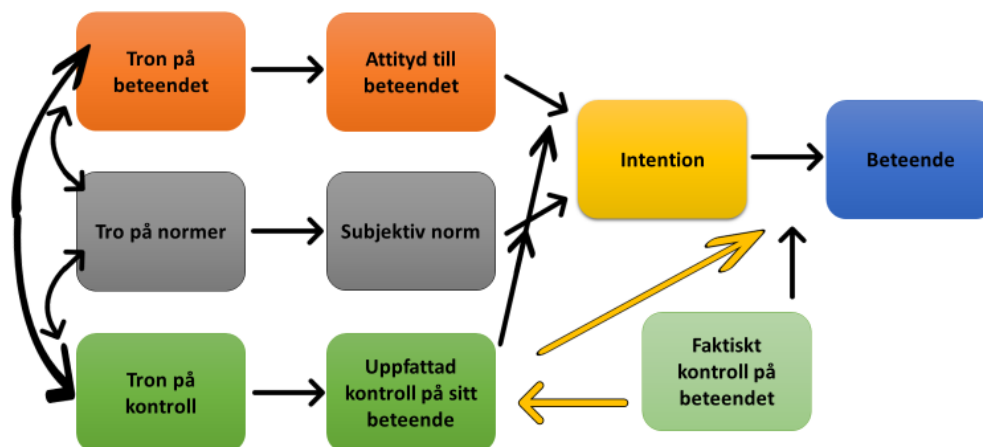
De lantbruksföretag som inte innehar fastigheter kallas jordbruksarrende. De kan vara endast jord eller byggnader men även båda. Då har lantbrukaren gått in i ett avtal om att få bruka marken för jordbruksändamål. Vid ett ägarskifte måste jordägaren godkänna den nya arrendatorn/företagaren (Björn Lundén AB 2020).

2.3. Grundläggande teorier

I det teoretiska ramverket undersöker vi vad som kan ligga bakom lantbrukarens beteende om att skjuta upp generationsskiftet. Till det används ”theory of planned behaviour”. Utöver den modellen så behöver vi få en större förståelse för hur lantbrukaren får tillit till sin ekonomiska rådgivare för att kunna ta till sig tips och råd från denne. Vi kommer också att undersöka värderingarnas betydelse för ett generationsskifte då det kan skilja mellan generationerna.

2.4. Theory of planned behaviour

Theory of planned behaviour handlar om olika faktorer som påverkar vårt beteende i specifika sammanhang. Den förklarar och hjälper oss att förutsäga hur människans beteende kommer bli. Det är en utökad modell på ursprungsmodellen ”Theory of reasoned action” (Ajzen 1991). I figur 1 visas en schematisk bild av modellen.



Figur 1. Modellen Theory of planned behavior, egen bearbetning (Ajzen 2006)

Denna modell innehåller tre olika oberoende begrepp som påverkar en persons utförande av ett beteende. Den första är inställningen till beteendet, alltså vilken

attityd och vilken tro man har gentemot beteendet. Den kan vara både positiv eller negativ för beteendet. Den andra är subjektiv norm som är en social faktor. Denna symboliserar de upplevda sociala trycket för personen som ska utföra beteendet och vad omvärlden har för syn på beteendet. Det tredje begreppet är den upplevda beteendekontrollen. Den beskriver vad personen har för upplevd makt över att utföra beteendet. Vad den tror att den klarar av, om det är lätt eller svårt att utföra beteendet. Relationen mellan dessa tre olika begrepp kan variera både utifrån beteende men också mellan olika personer (Ajzen 1991).

Tron på beteendet & attityd mot beteendet

Generellt sett så associerar människor beteende med olika saker. Det kan vara föremål, personer eller händelser. De värderas i sin tur hos personen på ett positivt eller negativt sätt. Detta gör att olika beteenden gynnas eller missgynnas beroende på vad personen tror att det för med sig för typ av konsekvens (Ajzen 1991).

Exempel: Lantbruksföretagaren är kanske rädd att generationsskiftet ska medföra stora förändringar för livsstilen, byte av bostad, vad hen ska arbeta med om dagarna. Den oron påverkar attityden negativt och kan hindra att man tar tag i skiftet.

Tron på normer & subjektiv norm

Dessa begrepp innefattar vad människor runtomkring har för inställning till beteendet. Dels är de normer som samhället uttrycker men också vad personen själv uppfattar att andra tycker. Det är också mest relevant vad andra tycker i personens närhet, såsom familj och vänner (Ajzen 1991).

Exempel på vad detta kan betyda i ett generationsskiftesperspektiv är vad familjen och människor runt omkring tycker om att övertagaren borde driva företaget vidare eller inte. Och om personens egen uppfattning om vad andra runtomkring tycker.

Tron på kontrollen & uppfattad beteendekontroll

Det här är en viktig del i teorin om planerat beteende. Den beskriver vilken uppfattning personen har om sin kompetens att kunna utföra det specifika beteendet, om det är lätt eller svårt. Självklart är resurserna såsom pengar, kunskap och tid en viktig del i att kunna utföra ett beteende men uppfattningen utifrån personens perspektiv är desto viktigare. Det påverkar både intentionen och utövandet. Den kan variera för en person mellan olika sammanhang. Detta kan till viss del bero på vad personen har för självförtroende för vad hen kan prestera. Det

påverkar vilka förberedelser hen gör och vilka ansträngningar och tankemönster personen har (Ajzen 1991).

Exempel på vad detta kan betyda ur ett generationsperspektiv är vad tex övertagaren har för tro på sin förmåga att ta över företaget. Tror hen att det kommer gå bra att ta över företaget och att hen kommer leva ett bra liv efter övertagandet har det en positiv inverkan på att utföra skiftet (beteendet).

Beteendemässig intention

En central faktor för ett beteende är personens intention att utföra det. Det är alltså hur stark viljan är att genomföra ett visst beteende. Det här är alltså faktorer som talar om vilken motivation personen har i frågan. Ju starkare intentionen är desto större sannolikhet är det att hen faktiskt utför beteendet (Ajzen 1991).

Exempel: För ett lyckat generationsskifte krävs att den som ska lämna över verksamheten har en stark motivation och intention att göra det.

Faktisk beteendekontroll

Trots att en person har en intention att utföra ett visst beteende så krävs det en faktisk kontroll för att lyckas. Och beteenden kan bara genomföras om det finns kontroll i form av olika resurser. Exempel på resurser kan vara tid, pengar, kunskap, möjlighet till samarbete eller specifika färdigheter hos personen (Ajzen 1991).

Exempel på vad detta kan betyda i ett generationsskiftesperspektiv är vilken kontroll överlåtaren kommer kunna ha över processen. Om lantbrukaren har kontroll över processen så är chansen större att hen tar sig an uppgiften.

Beteende

Dessa olika faktorer som är nämnda ovan påverkar slutligen beteendet. Om det startas upp eller inte, lyckas och till vilken grad. Alla faktorer påverkar olika mycket beroende på tillfälle och person (Ajzen 1991).

Exempel på vad detta kan betyda i ett generationsskiftesperspektiv är att ett skifte har genomförts och de faktorerna nämnda innan har bidragit till det på olika sätt och olika mycket. Det kan också vara att faktorerna har gjort att man skjuter på sitt generationsskifte.

2.5. Värderingar

Det finns flera olika definitioner på värderingar. Att det är regler för vad som är rätt och fel, abstrakta ideal om vad man bör göra och inte göra. Att det är mål i livet och beteenden som man önskar själv att leva efter och att andra ska leva efter dem. Det är våra grundläggande principer och övertygelser som formar hur vi agerar och på vilket sätt vi är. (Kaufmann & Kaufmann 2005)

Värderingar talar om hur vi bör agera enligt personliga normer. Värderingar har fyra olika funktioner.

- Att vara vägvisare, den vägleder oss i vad vi ska göra och på vilket sätt. Det är de bedömningar vi gör.
- Att de ger oss en plan för konfliktlösning och hur vi fattar beslut. Hur vi väljer bland flera alternativ, enligt våra värderingar.
- Att de ger motivation. Kommer målen uppfyllas om vi utgår från våra värderingar? Det är alltså drivkraften till att agera enligt värderingen.
- Att de är grundpelare för självaktning. De ska öka vår självkänsla och hjälpa oss att bibehålla den. Man kan ställa frågan om värderingarna bidrar till att öka självkänslan hos individen. (Kaufmann & Kaufmann 2005)

Värderingar består av två komponenter, innehåll och intensitet. Själva innehållet är idén och intensiteten är hur viktig den är för personen. Olika värderingar kan alltså vara olika viktiga för en person. Värderingar beskrivs också som kärnvärderingar och perifera värderingar. Kärnvärderingarna är mer förankrade och starka hos en person. De är motståndskraftigare helt enkelt och ändras inte så lätt. (Kaufmann & Kaufmann 2005)

De värderingar som en person oftast är medveten om är de som kallas öppna. De är lättare att formulera, tex att man tycker det ska vara rättvist. Dolda värderingar kan vara svårare att definiera, det är de värderingar som man inte riktigt vet att man har förens man utsätts för något som gör att de dyker upp. Det är värderingar som har funnits mer långsiktigt hos en person. Båda kan styra beteende precis lika mycket. (Kaufmann & Kaufmann 2005)

Exempel på vad detta kan betyda i ett generationsskiftesperspektiv är om övertagaren och överlåtaren har väldigt olika värderingar om hur företaget ska drivas vidare, kan göra det svårt att genomföra generationsskiftet och bädda för konflikter.

2.6. Tillit till rådgivaren

För att få en effektiv rådgivningsprocess så behöver det finnas tillit till rådgivaren. En förtroendeingivande rådgivare kan förknippas med några ord såsom, ärlig, lojal, empatisk, även att den har integritet och en slags förutsägbarhet.

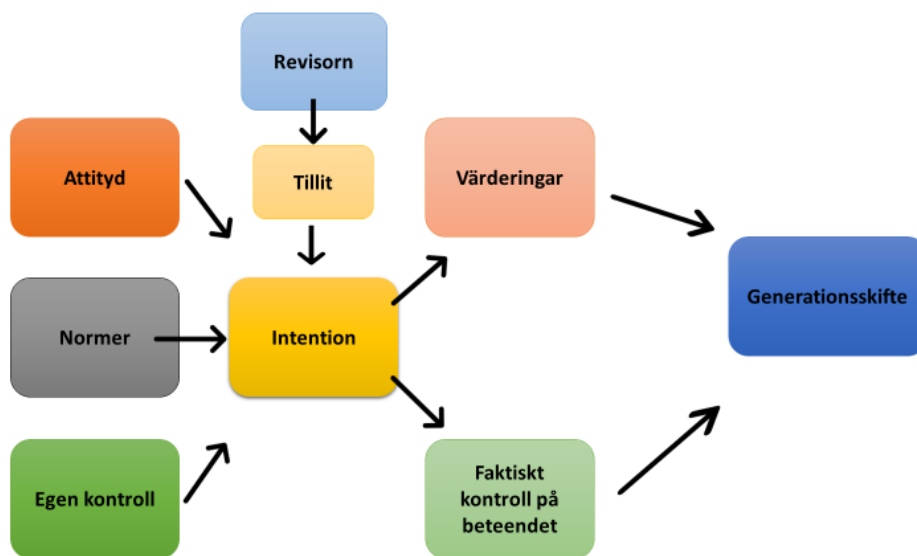
Rådgivaren har en positiv inverkan i ett familjeföretag om den är målorienterad och vet vart hen ska. Något som är bra för att få en hög tillit är att rådgivaren verkligen vill ta till sig ny information och ta emot feedback. Genom att göra det kan hen ge kunden mer anpassad rådgivning och vara innovativ.

Om rådgivaren har en hög tilltro så kan hen belysa frågor som är viktiga att ta upp i familjen. Det kan i sin tur göra det lättare för dem själva att hitta lösningar på problemen. För att kunna belysa olika problem på ett bra sätt krävs det att rådgivaren är väl insatt i hur företaget och familjen fungerar (Michel & Kammerlander 2014).

I början av ett generationsskifte kan rådgivaren stötta överlämnaren och sedan fortsätta rådgivningen eller förmedla kontakt till de som har specialistkunskapen. För att kunna gå vidare med ett generationsskifte krävs dock att alla parter är redo för uppgiften (Michel & Kammerlander 2014).

2.7. Diskussion och modell

Utifrån teorin har en ny modell skapats, där Theory of planned behaviour är en del men även tillit och värderingar. Den egenkonstruerade modellen visas nedan i figur 2.



Figur 2 Egen konstruerad modell över faktorer som påverkar beslut om generationsskifte.

För att en lantbrukare ska ta tag i att starta processen med ett generationsskifte tänker vi att attityden, normerna och den egna kontrollen över ett generationsskifte påverkar intentionen om att starta och genomföra det. Attityden speglar hur man ser på generationsskifte generellt, är det något man är positiv till eller negativ till. Har personen en positiv bild av ett generationsskifte och att det kan medföra positiva förändringar så ökar det intentionen om att utföra det.

Normerna är vad människor runt omkring har för tankar om processen. Om personens närmsta vänner och anhöriga är positiva till generationsskifte och den förändringen som kommer på köpet så ökar det också intentionen om att genomföra det. I den egna kontrollen ryms personens uppfattande om vilken potential den har att utföra ett generationsskifte. Det handlar om personen känner att den har resurser, kunskap och möjligheter att utföra det.

Utöver de faktorer som kommer ifrån TPB som påverkar intentionen har revisorn fått en roll, som är beroende av hur stor tillit det finns mellan lantbrukaren och denne. Beroende på tilliten så kan intentionen förstärkas om revisorn tar upp frågan och pekar på att det är viktigt att planera inför ett generationsskifte. Det skulle iså fall kunna öka intentionen menar vi. Detta skulle kunna vara en annan person utifrån men i denna studien fokuserar vi på revisorns roll i sammanhanget. När intentionen finns på plats kan det vara andra faktorer som påverkar om genomförandet blir av eller inte, till exempel värderingar och den faktiska kontrollen.

I modellen finns också värderingar som en faktor. Värderingarna är alltså tex hur man önskar att leva och hur man vill att andra ska leva. Dessa påverkar sen beteendet beroende på hur väl värderingen går i samklang med det, i det här fallet generationsskiftet. Det kan också handla om hur personen är van att hantera konflikter eller om det finns en stor rädsla inför att det ska uppkomma, vilket då kan hämma beteendet. Värderingarna blir extra tydliga i nya situationer där man inte är van att handskas med just de problemen som uppstår.

På samma sätt är det med den faktiska kontrollen, situationen är främmande och därför kan det uppfattas som att personen tappar kontrollen fastän det egentligen inte är något problem.

Sammanfattningsvis så handlar modellen om att alla delar bidrar till och påverkar beteendet. Ju positivare inflytande varje komponent har, desto större sannolikhet är det att beteendet utförs. Vår hypotes är att någon, eller flera, av dessa faktorer hämmar utförandet av ett generationsskifte.

3. Metod

Detta avsnitt behandlar hur vi valt att genomföra studien, från undersökningsmetod till, urvalsprocess och insamling av litteraturkällor. Vidare presenteras hur vi lagt upp intervjuerna samt hur vi genomfört dem.

3.1. Litteratursökning

Det som har undersökts i den här studien är något som många upplever som ett stort problem inom lantbruksbranschen. Efter diskussioner mellan oss valde vi att testa ifall fler upplevde det som ett problem. Vi hörde oss omkring bland vänner och bekanta inom branschen, och det bekräftades att fler delade samma uppfattning. Efter detta började vi söka runt på olika söktjänster, Google scholar och vanliga googlesökningar. Sökord som ägarskifte, generationsskifte, lantbruk, ålder, osv användes med stor framgång. Mycket tips och råd kom också från vår handledare Knut Wålstedt. De artiklar och undersökningar som ansågs relevanta för studien användes som källor för bakgrunden och för att styrka problemformuleringen samt den teoretiska referensram.

3.2. Kvalitativ intervju

Det finns olika metoder att välja på och vanligtvis när man pratar om intervju eller enkät så diskuterar man om den ska vara kvantitativ eller kvalitativ. Skillnaden mellan de olika är att den kvantitativa metoden är inriktad på att samla in ”mätbar” data som tex siffror. De går ofta att dra generella slutsatser utifrån kvantitativa data som går att applicera på människor utanför undersökningen (surveymonkey 2020).

Den kvalitativa metoden utgår ifrån att man vill undersöka ett ämne mer på djupet. Där undersöker man människors åsikter och synpunkter istället. Det är också svårare att dra några generella slutsatser från resultatet som går att applicera på andra människor (surveymonkey 2020).

För att svara på våra frågeställningar så har vi genomfört kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Eftersom det är en kvalitativ undersökning så har vi

ställt frågor utefter ett frågeformulär med teman, där vi kan tolka svaren samt ställa följdfrågor.

I en kvalitativ intervju är det viktigt att intervjupersonen får svara på frågorna med egna ord och därmed ge styrning åt vilket håll intervjun leder. Med hjälp av en manual eller ramverk av frågor styr intervjuledaren dialogen så att alla relevanta delar täcks in, men för övrigt är det intervjupersonen som ska stå för innehållet i intervjun. På grund av detta så behöver man inte följa manualen till punkt och pricka, ifall intervjun flyter på i rätt riktning (Holme & Solvang 1997).

3.3. Urval

Statistisk generalisering eller representativitet är inte det viktiga när det handlar om kvalitativa metoder. Dock är det synnerligen viktigt att få rätt undersökningsspersoner till studien. Fel personer i urvalet kan göra hela undersökningen oanvändbar. Till exempel om man ska göra en undersökning kring arbetslösa människor så ska man inte intervjua människor som har ett arbete eller inte vill ha något. (Holme & Solvang 1997).

Urvalet har gjorts genom att bestämma vilka personer som är relevanta för vår undersökning. På grund av frågeställningen vi valt så har vi kommit fram till följande urvalskrav.

- Intervjupersonen ska vara aktiv företagare in den agrara näringen
- Intervjupersonen ska vara över 60 år
- Intervjupersonen ska inte ha påbörjat ett ägarskifte
- Intervjupersonen ska helst ha en tilltänkt efterträdare

För att få tag i intervjupersoner så valde vi att gå ut i olika grupper på Facebook, där vi tror vår målgrupp finns. Den ena gruppen är Lantbrukaren och den andra gruppen är Spannmålsbönderna. Inlägget finns under Bilaga 1.

Vi har också sökt bland bekantas bekanta för att hitta lämpliga kandidater att intervjua, och i övrigt använt olika kontakter inom näringen.

3.4. Intervjuupplägg

Intervjuerna är utförda över telefon, på grund av rådande Covid-19 Pandemi. Men även på grund av att det är en effektiv intervjumetod, både tidseffektiv och informationsrik. Hade det varit ett normalfall så skulle vi övervägt att träffa intervjupersonerna ansikte mot ansikte, om det hade passat geografiskt. Detta för

att bättre kunna tolka intervjupersonernas kroppsspråk under intervjun. Det kom som förslag att göra intervjuerna med program som tex Zoom. Detta valdes bort då intervjuobjekten inte va bekväma med ny teknik och program det viset, och hellre ville göra det över telefon. Eftersom vi valde att köra intervjuerna över telefon så har vi valt att spela in intervjuerna, för att kunna tolka hur och vad intervjupersonerna säger.

3.5. Intervjuunderlag

Vi har utformat frågor för att försöka få svar kring så många aspekter kring själva ägarskiftet som möjligt. Vi har delat in frågorna i 4 olika teman. Varje tema har ett antal stödfrågor för att få ut så mycket som möjligt ur varje tema. Se bilaga 3. Frågorna är bara grundfrågor för att föra intervjun framåt, under intervjuns gång ställs även följdfrågor för att säkerställa att svaren tolkas på det sätt den intervjuade menade.

De fyra olika teman vi använde oss av i intervjun var:

- Bakgrund
- Tankar om generationsskifte
- Potentiella övertagare och deras förutsättningar
- Revisorns roll.

3.6. Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om att det som mäts är relevant och reliabilitet är hur det görs. Tidigare har detta mest använts på kvantitativa metoder, men nu även på kvalitativa. Det berör hur information till studien samlas in och hur den sedan analyseras (Gunnarsson 2002).

Validitet är hur lämplig metoden är som har valts. I detta fall kvalitativ intervju eftersom vi vill undersöka hur människor upplever och tänker kring fenomenet generationsskifte och varför de skjuter upp det (Gunnarsson 2002).

Reliabiliteten är hur tillförlitliga resultaten är och om de kan appliceras på andra utanför studien. Det handlar också om hur pålitliga instrumenten är till studien. I vårt fall handlar det mer om vår förmåga att genomföra intervjuer och få fram vårt budskap i våra frågor (Gunnarsson 2002).

4. Resultat

Resultatet presenteras utifrån de fyra teman som vi utgick från i vår intervju med lantbrukarna.

4.1. Lantbrukarnas bakgrund

Intervjupersonerna var nio manliga lantbrukare mellan 60 och 76 år med en jämn åldersfördelning. Inriktningen på företagen var varierande, lammproduktion, mjölkproduktion, köttproduktion, spannmålsproduktion och även grönsaks- och bärödlare. Den årliga omsättningen låg mellan några hundra tusen till cirka elva miljoner. Antal generationer varierade från första till femte generationen. Några av företagen hade redan skiftat driften medan fastigheten ägdes av den äldre generationen. Några av intervjupersonerna levde på pension och arrendeintäkter, en del hade pension och verksamhet, de fanns också de som hade företaget som huvudsaklig inkomst men också de som hade inkomst av tjänst vid sidan av verksamhet. I tabell 1 nedan syns fördelning av åldrarna för intervjuobjekten, samt vilken generation som äger gården just nu och hur många barn de finns.

Tabell 1 Åldersfördelning, antal generationer och antal barn för intervjuobjekten.

Ålder	Generation	Antal barn
66	Första	4
61	Fjärde ca	3
60	Första	2
73	Tredje	2
76	-----	2
70	Fjärde	4
67	Femte	3
64	Fjärde	2

4.2. Tankar om generationsskifte

När intervjupersonen tillfrågades om varför de inte har genomfört generationsskifte på sina fastigheter eller driften kommer många olika svar upp men vissa förekommer på flera ställen. Dels har den nuvarande ägaren kanske väntat på att

övertagaren ska ha genomfört någon form av eftergymnasial utbildning. Någon framhäver också att han vill föra vidare ett företag som går bra men som haft de tufft ekonomiskt de senaste åren efter att ha utökat produktionen och samtidigt fått låga priser och torka under 2018. Flera är överens om att de vill ge rätt förutsättningar för övertagaren.

Flera av lantbrukarna säger att de gärna vill fortsätta, de tycker att det är roligt och utvecklande och känner sig fortfarande friska och pigga. Någon har inte känt ett behov av att skifta ännu. Några vill helt enkelt inte sluta riktigt än. Ett intervjuobjekt sa att tiden rann iväg och att han kände sig piggare och att hälsan var bra för några år sen och att tankar på generationsskifte inte kom upp då.

”...jag har ju bara varit heltidsbonde i cirka femton år, så jag har ju i princip bara börjat...” -lantbrukare – 64.

Varför har man inte genomfört skiftet än?

Något som är gemensamt för hälften av intervjuobjekten är att de har barn som inte är intresserade av att driva gården vidare. De kan tänka sig att äga den och förvalta den men nödvändigtvis inte bo på gården och driva företag. Någon har haft intresse för en viss del av produktionen och arrenderat en del av fastigheten. I något fall har övertagaren drabbats av sjukdom och därför inte kunnat tänka sig att ta över gården förens nu. Några har känt att övertagaren är intresserad, men inte varit mogen tidigare för att ta över driften. De har då inväntat att övertagaren skulle gå relevant utbildning eller lära sig produktionen först. I ett fall så har två syskon drivit gården och där upplever den ena att den andre motsätter sig att börja diskutera generationsskifte.

Några lantbrukare upplevde att de redan påbörjat ett generationsskifte. Vid uppföljande frågor så framgick det att lantbrukarna haft en plan, olika länge för olika lantbrukare. En hade funderat i fem år, en annan i över tio, en tredje i ett par år. De hade börjat fundera på hur de ville ha det, vem som skulle ta över och gått på träffar. Däremot var det få av dessa som faktiskt tagit steget och pratat med någon potentiell övertagare om sina tankar.

Har generationsskiftesprocessen startat?

Gemensamt för alla intervjuobjekt är att de har börjat fundera på generationsskifte. De flesta har pratat med familjen eller någon bekant. Alla funderar på hur de ska lyckas få de så rättvist som möjligt för barnen. Fem av lantbrukarna har gått på någon slags kurs som handlar om generationsskifte, till exempel Gården byter ägare på före detta LRF Konsult. De flesta säger att kurserna har fått dem att börja tänka på generationsskifte mer frekvent. Däremot svarar de olika på hur ofta frågan om

generationsskifte kommer upp, mellan varje månad till en gång per år. När frågan om vad lantbrukaren skulle tycka den optimala tiden var för överlämnandet svarar de flesta inom 3 år men också någon enstaka som inte har tänkt att lämna över företaget utan istället tänker att det ska ärvas efter sin död. Några svarar också att de inte vet när de vill lämna över de. Frågan om generationsskifte har också påverkat en lantbrukare att inte investera så mycket i företaget nu för att inte höja skulden.

Fem av de nio lantbrukarna har haft kontakt med generationsskiftesspecialist, några av dem på grund av att de redan skiftat en del av gården eller driften. De flesta tycker inte det känns svårt att genomföra själva skiftet utan att det svåra är att det ska bli rättvist eller att det inte finns någon självklar övertagare. Dock ser de som varit i kontakt med en specialist eller haft något möte kring generationsskifte att det varit en positiv upplevelse. Efter ett sådant möte har samtliga som varit på ett haft med sig mer kunskap eller nya insikter med sig hem, som de sen har diskuterat med familjemedlemmar. Detta är något som upplevts som positivt.

Synen på förändringen av vardagen som ett generationsskifte medför

Synen på hur livet förändras för överlåtaren skiljer sig mellan de olika intervjupersonerna. De flesta har inte tänkt så mycket på det, utan tänker sig att det blir lite som det blir. Ett par stycken har planer på att finnas i närheten för nästa generation, som hjälp i arbetet eller som bollplank. Några planerar att bo på gården eller i närheten, men känner samtidigt att det är viktigt att lämna över så nästa generation känner att det är dem som bestämmer. Detta är något de allra flesta påpekar som en väldigt viktig faktor, att nästa generation ska få rätt förutsättningar att kunna driva gården vidare. Detta vill överlåtarna stötta genom både rätt ekonomiska förutsättningar och genom att finnas kvar som hjälp i arbetet eller bollplank för idéer. En röd tråd för alla verkar vara att så länge efterträdarna får goda förutsättningar för ett lyckat företagande eller övertagande av fastigheten så löser överlåtarna sin livssituation på bästa sätt.

En av lantbrukarna svarade att det skulle kännas tufft att inte ha ett arbete att utföra längre, ifall han gjorde ett ägarskifte. Han var rädd för att bli sysslolös.

Samma tankar kring att inte ha något att göra efter pensionering framkom av andra lantbrukare också, men det var inget som de la någon större vikt vid. En lantbrukare kände däremot tvärtom, han vill att sonen skulle ta över så fort som möjligt. Denna lantbrukaren tryckte hårt på att om en yngre generation vill ta över så ska man göra allt för att stötta och låta den göra det.

”...nåt måste man ju göra, man kan ju inte sitta och mata fåglarna resten av livet...” – lantbrukare -66.

Flera generationer

Två av lantbrukarna var första generationen på gården, resterande var minst tredje generationens lantbrukare på gården. För de som hade haft gården inom släkten i flera generationer pratade alla om att det var viktigt att det skulle gå vidare till nästa generation. De som var första generationen pratade mer om att det var ett företag, att det skulle gå vidare till den som vill driva det. Deras förhoppning var självklart att barnen skulle driva det vidare, men de la inte samma vikt vid detta som de andra gjorde.

”...det är inte den bästa jorden, men jag är känslomässigt bunden till gården...” - lantbrukare -67.

En av lantbrukarna pratade en del om att han inte bara identifierade sig som lantbrukare. Han kände att han är lantbrukare, men att han även var mer än så. Eftersom han jobbat en del utanför lantbruksföretaget så fick han en annan syn på det. På grund av detta kände han också att han kunde lämna över företaget så fort som möjligt.

”...man ska inte bli fyrtio år innan man går in i ett företag...” -lantbrukare -60.

”... det är viktigt och bra att komma igång, det händer att så många går hemma. Då tappar man både drivet och förutsättningarna, och till sist motivationen! Det tycker jag är jätteviktigt!” -lantbrukare -60.

4.3. Potentiella övertagare och deras förutsättningar

Alla intervjuobjekten har någon som kan tänka sig att ta över gården men som nödvändigtvis inte vill bo på gården och driva företag. De flesta av de tillfrågade har dock eventuellt en intresserad övertagare av barnen som kan tänka sig att driva verksamheten. Någon driver redan företag idag genom att arrendera av överlåtaren. För några enstaka intervjuobjekt visas inget intresse från barnen alls att driva verksamhet men de vill gärna ha kvar de i släkten. Dessa barn kan tänka sig att äga fastigheten och eventuellt bo där.

Majoriteten som blev intervjuade var eniga om att något samägande absolut inte skulle ske, detta utifrån deras egen erfarenhet. De trodde inte det skulle bli bra för barnen och kunde leda till konflikter. De flesta är medvetna om att konflikter kan komma upp men är ändå hoppfulla över att de ska slippa detta genom att de diskuterar de innan, är tydliga och tar kontakt med specialister. I de flesta fall där det finns intresse från barnens sida så är de dem som har pushat för att tex gå på kurser, eller för att få upp diskussionen på bordet.

”...ingen av mina fyra barn är intresserade, men för att behålla det inom släkten så har jag valt att testamentera den till alla fyra. Detta är det absolut sämsta säger juristerna, men det är enda lösningen...” -lantbrukare -76.

Alla är medvetna om att det kommer bli svårt att kompensera barnen fullt ut men alla vill att det ska bli så rättvist som möjligt för att undvika konflikter. Ingen av intervjupersonerna anser att det finns några faktiska hinder för något av barnen att ta över fastigheten eller driften som det är nu. Det är andra omständigheter som har påverkat att det inte är slutfört, vilka är omnämnda under rubriken ”tankar om generationsskifte”. Alla vill också ge övertagaren goda förutsättningar att kunna driva och/eller äga gården.

”...som förälder så är det svåraste i generationsskiftet just rättviseaspekten, de kan de ju inte bli, men man får ju hitta en medelväg...” – lantbrukare -64.

Intresset från övertagarna skiljer sig en del. Några är väldigt drivande och undrar när det inte är dags att få ta mer ansvar och inflytande. Några är osäkra och vet inte om de verkligen vill ta över och driva verksamheten. Några har löst det genom att övertagaren fått prova att arrendera gården istället. I de flesta fallen är det sönerna som är mest intresserade av att ta över gården. Några lantbrukare tror att några av deras döttrar kan tänka sig ta över, men har inte frågat dem rakt ut.

”...sonen är väl beredd att ta över närsomhelst egentligen...” – lantbrukare -64.

4.4. Revisorns roll

Intervjupersonerna har blivit tillfrågade hur ofta de har kontakt med sin revisor och de flesta har bara kontakt en gång om året vid bokslut. Vid kontakt med revisorn har de inte pratat om ett generationsskifte, om inte lantbrukaren själv har tagit upp det. Några av intervjuobjektens revisorer är inte specialiserade på lantbruk.

Två av intervjuobjekten har diskuterat generationsskifte med sin revisor men då på lantbrukarens initiativ. Revisorn har då i något fall varit lite kontaktperson mellan lantbrukaren och banken och sen pushat och fört frågan på tal igen. Revisorn har i de fallet kommit med rådet att vänta med skifte för att hinna planera skatter. En lantbrukare känner sin revisor väl och har en god relation, de har diskuterat generationsskifte tidigare när driften överläts till sonen. Nu när några år har gått har inte frågan kommit på tal igen, revisorn vet enligt lantbrukaren att frågan inte varit aktuell än.

Någon lantbrukare efterfrågar mer rådgivning från sin revisor, i form av att ta upp saker som generationsskifte eller framtida investeringsmöjligheter. Samma lantbrukare har heller inte fört det på tal inför sin revisor.

5. Analys - koppling till teorin

Attityd

Attityden till just generationsskifte verkar vara att det är relativt lätt att genomföra, men att ett generationsskifte kan ta lång tid.

Generellt så är intervjuobjekten inte rädda för förändringen som ett generationsskifte kan innebära, det är någon enstaka som är lite orolig och vill hålla sig sysselsatt inom företaget längre. En av intervjupersonerna upplever att det är viktigt att han får planera sitt generationsskifte och att allt ska bli så bra som möjligt. Han nämner att detta är viktigt på grund av att han inte vill att det ska finnas lösa trådar ifall att något oväntat skulle hända, till exempel olycka, sjukdom eller dödsfall.

Normer

I de fall där barnen har pushat föräldern att prata om generationsskifte har det lett till att man i vissa fall gått kurser som handlar om det. Detta har i sin tur ökat frekvensen med att prata om generationsskifte. Revisorn har inte någon roll i detta för de tillfrågade intervjuobjekten då revisorn inte var drivande i diskussionen.

Egen kontroll

Ingen av de tillfrågade upplever egentligen att de känner att de skulle vara svårt att genomföra ett generationsskifte rent praktiskt. De flesta känner att de har de ekonomiska förutsättningarna, både för övertagaren och för överlåtaren. I något fall har lantbrukaren upplevt att det saknats kunskap hos övertagaren tidigare och att det därmed inte ha blivit av.

Revisor – Tillit

Revisorn har inte någon större roll för en generationsskiftesprocess hos de tillfrågade. De flesta lämnar in sitt material och har en diskussion vid bokslutet om ekonomin. Vid de fall där lantbrukaren har pratat om generationsskifte med revisorn har det varit på hans initiativ. En av lantbrukarna önskade lite mer stöd från sin revisor, tex att ta upp att det är viktigt att ta ut lön för pension och sjukförsäkring.

Värderingar

Ingen av intervjuobjekten har nämnt att det skulle kunna vara värderingar som ligger bakom att man är orolig för konflikter, det skulle snarare handla om rättviseaspekten. Däremot tar en lantbrukare upp att han hoppas att hans barn inte har ett "ha-begär" utan vill att den som tar över gården ska få förutsättningar att

klara av att ha kvar gården. Risken är att barnen tittar på vilken summa pengar hen kan få ut om gården säljs för marknadsvärde vilket ofta gör det svårt för någon av syskonen att kunna lösa ut sina syskon för.

En av lantbrukarna är tydlig med att han inte vill tvinga någon av barnen att ta över, de ska verkligen vara intresserade eftersom det kan vara tufft ibland. En säger också att det inte gör så mycket hur övertagaren tar hand om gården vilket vi tolkar som en form av värdering. Det förekom också att lantbrukaren visste att en del av produktionen inte skulle gå vidare eftersom det inte fanns intresse hos barnen.

Faktisk kontroll

Alla intervjuobjekt är eniga om att det egentligen inte finns några faktiska hinder för övertagaren att ta över gården i detta skede. De finns kapital och i de flesta fall tillräckligt med kunskap om det behövs för att driva någon form av verksamhet.

Sammanfattning

Attityden är delad. Vissa nämner att de kommer kännas jobbigt att livsstilen förändras men en del tycker inte det är så farligt. I vissa fall påverkas de inte för att de redan har en annan bostad som inte tillhör gården. I något fall så kommer livsstilen inte förändras så mycket eftersom personen troligtvis kommer vara en del av företaget fortfarande, dock ej lika stor.

Lantbrukarna har påverkats till viss del när de framförallt pratat med barnen som har varit drivande, de har lett till att diskussionen om generationsskifte kommer upp och ökar. I övrigt så kan vi inte se några tendenser till att de varken skulle hämma eller inverka positivt på att få igång processen. Det är främst lantbrukarna själva som har varit drivande i frågan med revisorn så därifrån kan vi inte se att hen har tryckt på frågan.

De flesta verkar också ha samma uppfattning om att de har kontrollen själva över att bestämma hur det ska ske. Något som också är tydligt är att den faktiska kontrollen och den upplevda kontrollen är positiv. Lantbrukarna säger att det finns utmaningar med ett generationsskifte men ingen upplever att det kommer bli omöjligt.

Det som de flesta upplever som svårast är att det ska bli rättvist mellan barnen. Någon nämner också att det kan ju inte bli helt rättvist ekonomiskt men alla ska helst vara nöjda.

Det som blir tydligt när resultatet kopplas till modellen i teorin (figur 2) är att revisorn inte har någon större påverkan i generationsskiftesprocessen. De gånger

lantbrukaren har diskuterat generationsskifte med sin revisor har varit på hans initiativ och inte revisorn. Däremot har hen kanske varit en form av bollplank generellt, men inte så det skulle ha påverkat nämnvärt i dessa situationer.

6. Diskussion och slutsats

6.1. Diskussion

Resultatet i vår studie visar på många likheter mellan de intervjuade lantbrukarna trots att det skiljer mellan ålder, storlek på gårdar och förutsättningar.

Något som är svårt med generationsskifte är definitionen på när processen börjar. Vi har också funderat en del kring hur man ska definiera att man börjat med ett generationsskifte. Det skulle kunna vara när lantbrukaren börja fundera på det, eller när hen börjar prata med sin familj om det. Eller kanske det är först när man tar kontakt med en specialist. Vi vill definiera det som när man gått ifrån att bara tänka på det och kanske prata om det lite löst, till att prata på ett strukturerat sätt med de inblandade. Det skulle kunna vara att man har familjemöte om generationsskifte.

Resultatet visar att flera lantbrukare upplever det som väldigt viktigt att gården ska gå vidare till nästa generation och att övertagarna ska ha förutsättningar för att leva och verka på gården. Detta är lika för de som bara är tredje generation som för de som är femte. Däremot så kan man tolka resultatet så att om man bara är första eller andra generation så är det inte lika viktigt att det ska lämnas vidare inom familjen. En av lantbrukarna såg det som ett företag som vilket som helst. Han pratade om att han inte kände att lantbrukarrollen var en så stor del av honom, utan att det var just ett arbete. Samtidigt så tyckte samma lantbrukare att nästa generation kunde ta över så fort som möjligt. Detta kan tolkas som att det är en annan attityd beroende på om det är en släktgård eller ej.

Resultatet visar också att många känner att det är ett stort steg att lämna över gården, även om de säger att det inte finns något som hindrar dem. En del lämnar över tex driften, dels för att den övertagande generationen ska få börja innan deras intresse rinner ut i sanden, men dels för att den överlämnande parten vill testa den yngre, ifall de klarar driva det vidare. Samtidigt så ges det goda förutsättningar till övertaganden, genom att få arrendera gården och driva eget företag så får de en stabil grund att stå på ekonomiskt, samtidigt som de får stöd och råd av den överlåtande generationen.

En orsak till att lantbrukare skjuter upp sitt generationsskifte som vi också ser är att de flesta lantbrukarna vill fortsätta att arbeta med sina företag upp i åldrarna.

Motivationen för att fortsätta är hög. Det kan nog också vara en kombination med att det inte är helt klart vem som vill ta över fastigheten och när. Dessutom var det några lantbrukare som inte visste om någon ville ta över företaget eller driva det över huvud taget. Det verkade ju också som att det var barnen som var drivande för att frågan om generationsskifte skulle tas upp oftare. Detta kan betyda att om inte barnen tar upp frågan så minskar det sannolikheten för föräldrarna att ta tag i det.

Det kan också dras slutsatser kring tankesättet att ett generationsskifte måste få ta tid. Detta är ett väldigt vanligt råd från specialister och rådgivare. För människor som vanligtvis behöver lång tid på sig för att ta ett beslut, så upplever de att det passar dem väldigt väl. För dessa människor är det kanske bra att det tar tid och de upplever att de jobbar aktivt med generationsskifte, medan för en person som har kort tid till beslut upplever att ingenting händer. Om då överlåtaren är någon som behöver lång tid och övertagaren behöver kort tid så upplevs det då att ingenting sker.

Med utgångspunkt ifrån modellen så hittar vi inte någon specifik faktor förutom revisorns roll (som tas upp längre ner) som är tillräckligt svag för att det skulle motverka ett generationsskifte.

Hypotesen vi hade var att någon av stegen i vår modell (figur 2) skulle vara negativ eller svag och då visa på att det var därför ett generationsskifte inte blev gjort ”i tid”. Den tydligaste slutsatsen vi kunde dra av resultatet var att revisorn inte hade någon roll för dessa lantbrukare för att driva igång processen med ett generationsskifte. Och därmed kunde vi inte undersöka hur stor tilliten var till revisorn i de fallet man diskuterade generationsskifte på deras initiativ.

Studien visar att revisorn är väldigt passiv när det gäller att prata om generationsskifte. Majoriteten av lantbrukarna i studien pratade inte generationsskifte eller faktorer kring ett generationsskifte med sin revisor. Faktorerna skulle då kunna varit pensionsplanering, upplägg av ägarskiftet, skatteplanering osv.

Man kan fråga sig om revisorer som jobbar med lantbrukare som genomför generationsskiften tidigt pushar mer kring dessa frågor. Är det något som skulle vara önskvärt även för de revisorer som jobbar med lantbrukare som skjuter på generationsskifte. Det skulle kanske kunna ha en påverkan på att lantbrukarna blir intresserade av ämnet och är mer öppna för att diskutera det tidigare. För de intervjuade fanns inte riktigt den där ”bollplanksrollen” från första början enligt vår tolkning och då kanske det handlar mer om relationen och att de inte diskuterar så mycket i allmänhet.

Några av de tillfrågade önskade en dialog kring generationsskifte eller kring deras pension, mest för att få det så bra som möjligt. Samtidigt så hade de själva inte tagit upp det, och då kan man kanske inte förvänta sig att revisorn vet att lantbrukaren önskar det bollplanket.

Sammanfattning

Man kan sammanfatta att för de flesta lantbrukare som skjuter upp sina generationsskiften så är en av anledningarna att fastigheten eller företaget betyder mycket för lantbrukaren. Ofta har gården ett sentimentalt värde och livsstilen är något som lantbrukaren värderar högt. Båda är något som ska leva vidare efter att överlämnaren gjort skiftet. Ska den lämnas över så ska det var till rätt person som kan ta hand om den på ett lämpligt sätt. Samtidigt ska den lämnas över på ett sådant sätt att övertagaren får goda förutsättningar för att kunna förvalta det på ett långsiktigt och ansvarsfullt sätt.

Det som är svårt är att det i flera fall inte finns någon övertagare som vill driva företaget och därför känner lantbrukarna inte att de är så brådskande att lämna över fastigheten. I de fall där det finns övertagare så har de som pushat och drivit frågan i större mån fått lantbrukaren att diskutera frågan oftare.

Många av lantbrukarna känner sig heller inte klara med sitt företagande, och ser därför ingen mening med att lämna över det på grund av de närmar sig pensionsålder. Samt går slutsatsen dra att för lantbrukare som skjuter upp sina generationsskiften så har revisorn en väldigt begränsad roll för att rådge i just generationsskiftet.

6.2. Brister i studien

En av bristerna i studien är hur vi fått tag i intervjupersonerna. Eftersom urvalet är aktiva lantbrukare över 60, som ej påbörjat ett generationsskifte så tror vi att det är svårt att nå dem genom kanalerna på Facebook. Dels att äldre människor är mindre aktiva på sociala medier än vad yngre är, men framförallt för att ämnet upplevs som känsligt att prata om. Vi har kontaktat några lantbrukare efter tips, som ej ville ställa upp på grund av att det är ett känsligt ämne att prata om.

En annan brist i studien är antalet intervjuobjekt. Vi hade gärna intervjuat flera lantbrukare, då vi tror vi hade fått en mer diversifierad bild av hur det upplevs. Dock så tror vi inte att utfallet varierat, men säkerheten i svaren hade varit högre.

Intervjuerna hade gett en djupare förståelse av svaren om intervjuerna genomförts ansikte mot ansikte, istället för över telefon. Vid ett samtal där man träffar varandra får man med kroppsspråk, samt att det ökar förtroendet till intervjuledaren. Detta ger bättre och djupare svar.

Ännu en brist kan vara i könsfördelningen bland intervjupersonerna. Eftersom alla intervjupersonerna vi fick tag i var man, så är det inte säkert att våra resultat skulle vara samma eller liknande om man gjorde samma undersökning av hur kvinnliga lantbrukare tänker. Visserligen är inte ägandet av jordbruksfastigheter eller driftsbolag jämställt mellan könen, men det är ändå värt att nämna.

Att intervjua lantbrukare känns relevant då de själva förhoppningsvis sitter inne på svaret över vad vi undrar. Dock skulle anledningarna till att man skjuter upp generationsskifte kunna ligga djupare hos en person som gör att det behövs längre tid för att fundera ut svaret. De intervjuade fick aldrig i förhand ett frågeformulär men blev informerade om vilka teman vi skulle prata om. Vi ville att de skulle hinna fundera över punkterna men inte överanalysera och hitta på egna anledningar som kunde låta bra.

Om det hade funnits mer tid till arbetet hade det varit intressant att intervjua övriga familjemedlemmar för att få ett vidare perspektiv. Det hade också varit intressant att intervjua revisorer för att se vad de har för bild av lantbrukarna och deras egen roll i sammanhanget.

6.3. Förslag till fortsatt forskning

Efter slutfört arbete märker vi att området kring generationsskifte inom lantbruket behöver fortsatta studier. Lantbruket är en bransch med hög medelålder, både bland företagarna och markägarna. Följande förslag ser vi kan behövas för en tydligare bild.

- Vi ser att liknande studier fast med inriktning på lantbrukare som redan lämnat över sitt företag och fastighet till den yngre generationen behöver göras. Iså fall behöver man titta på deras tankar om varför de har genomfört generationsskifte tidigare. I de fallen kanske revisorn eller en rådgivare har haft en större roll i ett generationsskifte.
- Man skulle också kunna undersöka revisorernas roll i ett ägarskifte ifrån en revisors sida. Det finns säkert revisorer där ute som har en mer rådgivande roll till sina kunder, och därmed startar tankar och diskussioner kring pensionssparande, ägarskifte och ekonomiska strategier i allmänhet.

6.4. Slutsatser

- Flera av lantbrukare har aktivt skjutit upp sitt generationsskifte för att de fortfarande vill arbeta, de tycker det är roligt och känner sig friska.
- Flera av lantbrukarna har skjutit upp sitt generationsskifte för att övertagarna ej varit redo att ta över företaget än.
- Flera lantbrukare upplever att de har påbörjat ett generationsskifte eftersom de funderat på det länge.
- Om barnen är drivande så ökar det chanserna för att processen med ett generationsskifte påbörjas.
- Revisorn har ej en betydande roll för att starta processen med ett generationsskifte för dessa lantbrukare.

7. Referenser

Ahlberg, J. 2010. Släktbandens betydelse för styrelsens funktioner i familjeföretag. Högskolan i Halmstad. Tillgänglig: <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:324033/FULLTEXT01.pdf> [2020-05-19]

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and human decision processes*, 50, 179-211. Tillgänglig: https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_4931_0.pdf [2020-05-05]

Ajzen, I. 2006. Constructing a theory of planned behavior questionnaire. University of Massachusetts, Amherst. Tillgänglig: <http://people.umass.edu/~aizen/pdf/tpb.measurement.pdf> [2020-05-05]

Björn Lundén AB. 2020. Jordbruksarrende, *så fungerar det*. Tillgänglig: https://www.bjornlundden.se/foretagkunskap/jordbruksarrende__17514 [2020-05-06]

Bohlin, M. Danielsson, E. 2005. Generationsskiften I ägarledda företag- nyckeln till en framgångsrik succession. Linköpings universitet. Ekonomiska institutionen. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:23406/FULLTEXT01.pdf> [2020-04-28]

Europeiska kommissionen. u.å. *Unga lantbrukare, jordbruket behöver förnyras*. Tillgänglig: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support/young-farmers_sv [2020-04-14]

Företagarna 2017. Ägar- & generationsskifte i svenska företag – överlåtelse eller avslut. Företagarna. Tillgänglig: https://www.foretagarna.se/contentassets/b8a1b7b0abbb4cad9044b80e7e8ee83d/a-garbyte_rapport2017.pdf [2020-04-14]

- Gunnarsson, R. 2002. Validitet och reliabilitet. Tillgänglig: <http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml> [2020-05-24]
- Hilmerby, A. Sundin Lundberg, A. 2012. Alternativ vid ägarskiften I lantbruk, en studie av processen vid genomförandet. Uppsala. Tillgänglig: https://stud.epsilon.slu.se/4756/1/hilmerby_et_al_120903.pdf [2020-04-02]
- Holme, I.M & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder. 2. Uppl.* Studentlitteratur, Lund.
- Johansson, C. 2016. Farmers Retirement Pension. Tillgänglig: <https://stud.epsilon.slu.se/8751/> [2020-04-02]
- Johansson, J. 2018. Generationsskiften är ett stort problem för små företagen. *Verkstäderna*. Tillgänglig: https://www.verkstaderna.se/article/view/614033/generationsskiften_ar_ett_stort_problem_for_smaforetagen [2020-04-14]
- Kaufmann, G. Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. 2:a upplagan.
- Ludvig & co, Swedbank och Sparbankerna. (2018). Lantbruksbarometern 2020. Stockholm: Ludvig & co, Swedbank och Sparbankerna. Tillgänglig: <https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE57152977> [2020-04-02]
- Lundström, Annica, and Julia Ögren. "Ägarskiften i små ägarledda företag: En kvalitativ studie om överföring av socialt kapital." (2015).
- Mattsson, Å. 2018. *Handbok för generationsväxling 2018*. Österbottens svenska lantbrukssällskap. Tillgänglig: <https://driva-eget.se/nyheter/landsbygd/vanta-inte-for-lange-med-agarskiftet/> [2020-04-14]
- Michel & Kammerlander. 2014. Trusted advisors in a family business's succession-planning process – An agency perspective. *Journal of family business strategy*. University of st. Gallen, Center for family business. Switzerland. Tillgänglig: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858514001028> [2020-04-22]

Rautio, E. Gerhardsson, L. 2017. Revisorns rådgivning I familjeföretag-En studie om oberoendehotet. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Tillgänglig: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/52714/1/gupea_2077_52714_1.pdf [2020-04-23]

Rogert, L. 2017. Mycket att tänka på när företaget ska skiftas. *ATL*. Tillgänglig: <https://www.atl.nu/jobbskarriar/mycket-att-tank-pa-nar-foretaget-ska-skiftas> [2020-04-14]

Statistiska centralbyrån. 2017. *Sysselsättning i Jordbruket 2016*. Tillgänglig: https://www.scb.se/contentassets/106cdea136d34e61a545a022a3aa98cb/jo0401_2016a01_sm_jo30sm1701.pdf [2020-04-02]

Sund, LG. Ljungström, D. 2011. Ägarskiftet i familjeföretag, en kartläggning av framgångsfaktorer m.m. Jönköping University. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:451880/FULLTEXT01.pdf> [2020-04-02]

SurveyMonkey. 2020. *Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning*. Tillgänglig: <https://sv.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> [2020-05-25]

Skarstedt, M.S. 2014. Vänta inte för länge med ägarskiftet. *Driva eget*. Tillgänglig: <https://driva-eget.se/nyheter/landsbygd/vanta-inte-for-lange-med-agarskiftet/> [2020-04-14]

Vikström, A. 2005. Generationsskiftet i mindre familjeföretag. Luleå tekniska universitet. Institutionen för industriell ekonomi & samhällsvetenskap. Avdelningen för ekonomistyrning. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:991047/FULLTEXT01.pdf> [2020-04-28]

Visma spcs AB. 2018. Revisor-vad är en revisor? Tillgänglig: <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-revisor> [2020-04-28]

Wahlberg, C. 2018. Om ingen vill ta över gården. *Jordbruksaktuellt*. Tillgänglig: <https://www.ja.se/artikel/55988/om-ingen-vill-ta-over-garden.html> [2020-04-14]

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1

Hej, Vi är två studenter som studerar i Alnarp till Lantmästare. Vi går tredje året och skriver nu på vår kandidatuppsats där vi tänkte undersöka varför en del lantbrukare skjuter upp ägarskiftet till efter pensionsålder (65 år).

Vi söker därför aktiva lantbrukare som är över 60 och ännu inte har genomfört ett generationsskifte samt att det finns en potentiell övertagare. Om du är intresserad vill vi gärna göra en intervju per telefon, ca 30 – 60 min.

Känner du att du är en av dessa eller att detta är någon du känner, tveka inte att höra av er antingen till oss genom PM eller via bifogade kontaktuppgifter.

Daniel Karlsson, dlka0001@stud.slu.se, 070-6103198

Sofia Rahmgren, sorn0002@stud.slu.se, 076-1189393

8.2. Bilaga 2

Hej och tack för att du ställer upp för en intervju. Intervjun beräknas ta mellan 15-30 minuter. Intervjun kommer att spelas in för att vi lättare ska kunna tolka det som sagts i intervjun. Inspelningen kommer bara att höras av oss (Daniel & Sofia) och kommer raderas efter arbetets slut. Vill du ej bli inspelad så säg till. Du och dina svar är helt **anonyma!**

Vårt arbete handlar om varför man som lantbrukare skjuter upp ett generationsskifte och vi kommer därmed prata om detta utefter några teman. Dessa teman kan kallas för **bakgrund, varför skjuts det upp, eventuella övertagare och dess förutsättningar** samt **revisorns roll i generationsskiftet**. Vi ber dig fundera lite allmänt kring dessa teman för att vara lite förberedd när väl intervjun sker.

8.3. Bilaga 3

Frågorna är uppbyggda efter några teman, Bakgrund, Varför skjuter man upp generationsskiftet? Potentiella övertagare och deras förutsättningar och rådgivarens roll. Frågorna under är stödfrågor på sånt vi vill ha svar på men vi kommer att väva in de i samtalet för att hå

Bakgrund

- namn:
- Ålder:
- Hur många generationer:
- Företagsnamn
- Antal anställda
- Inriktning på lantbruk?
- Storlek? Ha? Antal djur? Cirka omsättning?
- huvudsaklig inkomstkälla?

Varför skjuter man upp generationsskiftet?

- Pratar du med någon om generationsskifte? (fru, barn, vänner, revisor, osv)
- Vad sägs och med vem?
- Hur ofta kommer detta på tal?
- Hur tänker du kring att lämna över kontrollen på ditt företag (drift eller fastigheter, kan va båda)?
- När vill du lämna över företaget?
- Varför just då?
- Varför har du inte påbörjat processen om ett generationsskifte?
- Vad upplever du är det som hindrat dig att både påbörja samt slutföra ett generationsskifte innan din 65 års ålder?
- Hur ser du på förändringen som ert generationsskifte kan medföra? (Byte av bostad, livsstil, arbetssituation m.m)
- Tror du att det kan komma upp konflikter i samband med ert generationsskifte? Isåfall vilka?
- Är det något du är rädd för? Vad är det du är rädd för?
- Tycker du ett generationsskifte känns svårt? Vad känns svårt?
- Vad i processen känns som den största utmaningen?

Potentiella övertagare och dess förutsättningar

- Hur många potentiella efterträdare finns inom? Ålder?
- När vill de ta över företaget?
- Varför just då?
- Hur intresserade är efterträdaren/na?
- Finns det några hinder för att övertagaren inte vill/ kan ta över det just nu?

- Vad säger den tilltänkta efterträdaren när generationsskifte kommer på tal?

Revisorns roll

- Hur är din kontakt med din revisor?
- Hur skulle du själv beskriva din revisorns roll i din blivande skiftesprocess?
- Får din revisor dig att fundera mer på generationsskifte?
- När du är hos revisorn, pratar ni då om generationsskifte?
- Om ni gör det, hur påverkar det dig?
- Vilka frågor trycker revisorn på tycker du?
- (Har du aktivt tagit kontakt med en generationsskiftesexpert?)
- Om ja, Varför gjorde du det och vad blev utfallet?
- Bidrar den diskussionen till att du börjar fundera på att ta tag i ditt generationsskifte?