



Förstå viktiga faktorer kring strategisk planering inför expansion av mjölkproduktion

Johan Larm

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Lantmästare-kandidatprogram

Alnarp 2023



Förstå viktiga faktorer kring strategisk planering inför expansion av mjölkproduktion.

Understanding important factors surrounding strategic planning for expansion of dairy production.

Johan Larm

Handledare: Per Hansson, SLU institutionen, för människa och samhälle

Examinator: Sebastian Remvig, SLU, institutionen för människa och samhälle

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0883

Program/utbildning: Lantmästare – kandidatprogram (antagna fr.o.m. 2017)

Kursansvarig inst.: Institutionen för människa och samhälle

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2023

Nyckelord: Strategi, planeringsprocess, mjölkföretag, the fuzzy front end modell

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för människa och samhälle.

Förord

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till lantbrukarna som avvarade sin tid när det var arbetstopp mitt i vårbruket, utan er lantbrukare som ställde upp skulle arbetet inte bli av. Min handledare Per Hansson på Alnarp har varit ett mycket bra bollplank. Vi haft långa och intressanta diskussioner om strategisk planering för mjölkföretagare som expanderar verksamheten. Stort tack till dig Per Hansson.

Mina klasskompisar har kommit med glada tillrop och stöttat mig under arbetets gång det har varit motiverande, tack till er med. Min kusin med bra akademiska talanger har varit till stor hjälp, tack till dig också.

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. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

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

För att säkerställa livsmedelsförsörjning i ett land är lantbruket helt fundamentalt. Sveriges befolkning har ökat samtidigt som livsmedelsproduktionen minskat. Stor potential finns för att öka den inhemska livsmedelsproduktionen. Förprovning av djurstallar är rekordlångt vilket tyder på att investering i moderna mjölkföretag inte förekommer i den grad som erfordras för att trygga livsmedelsförsörjningen. Sverige har högt ställda krav på animalieproduktionen bland annat att antibiotika inte får användas i förebyggande syfte. Att ha likvärdiga produktionsvillkor är av stor betydelse för lantbrukare i EU. För att maximera effektiviteten är storleken på verksamheter helt avgörande för att kunna nyttja stordriftsfördelarna. Mjolkföretag som expanderar kan bli effektiva men det kräver noggrann planering innan en ny mjölkkladugård står klar. Bristfällig ekonomisk planering och dåligt management är förödande för att inte lyckas med expansionen. Praktiska tillämpbara faktorer inom strategisk planering som mjölkföretagaren, banken och rådgivare kan nyttja finns det inte mycket forskning om.

Syftet med arbetet är att förstå viktiga planeringsstrategiska faktorer inför expansion av mjölkproduktion. Data är inhämtad från gårdar som genomgått expansion från 2010 och framåt, med en semistrukturerad intervjustudie. Gårdarnas verksamheter omfattar mellan 180–460 mjölkkor där intervjun har fokuserat på respondenternas strategiska tänkande inför expansion. Frågorna till respondenterna har stöd av modellen *the fuzzy front end* modell. Uppsatsens teoretiska ramverk behandlar strategisk planering, beslutsprocess, stordriftsfördelar effektivitet och modellen *the fuzzy front end* modell. Empiriskt material har samlats in via semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna sammanfattas och presenteras i uppsatsen där insamling av strategiska faktorer diskuteras och kopplas till det teoretiska ramverket. De faktorer som tydligt påtalas i intervjuerna ligger till grund för resultatet och graderas genom att faktorn påtalats av en eller flera respondenter.

Slutsatsen från studien är att svenska mjölkföretag krånglar till planeringsprocessen. Resultatet från den empiriska undersökningen visar 14 viktiga planeringsstrategiska faktorer som respondenterna påtalar under intervjun. De fyra faktorer respondenterna tydligt påtalar ihop är ekonomisk planering där företagaren har koll på sina siffror, åka på studiebesök, finansieringen och personligt engagemang. Samtliga respondenter hämtar inspiration från andra länder vilket tyder på att svenska mjölkföretag saknar någonting som internationella mjölkföretag har eller gör. Att bygga kostnadsmedvetet och upprätthålla en hög produktion är möjligt om mjölkföretagaren tänker på flera strategiska faktorer som resultatet visar. Resterande viktiga faktorer är bygg efter din personlighet, krångla inte till det, planera byggnation efter årstiden, ta med tidigare system och erfarenheter till det nya, kompletteringsbygga, bygg med hänsyn till konjunkturen, management, MKB, förbered djuren, sunt förnuft.

Ny forskning behövs göras för att verifiera resultatet, där hänsyn tas till fler faktorer för att säkerställa att de strategiska faktorerna som framkommit i denna studie är mer säkra.

Abstract

To secure a food supply in a country, agriculture is fundamental. Sweden's population has increased at the same time as food production has decreased. Great potential exists for increasing domestic food production. Pre-testing of animal stables is at a record low, which indicates that investment in new and modern dairy enterprises is not taking place to the degree required to secure the food supply. Sweden has high requirements for animal production, including that antibiotics may not be used for preventive purposes. Thanks to low antibiotic consumption, Sweden can offer high-quality food compared to other countries in the EU. Competing on equal terms is of great importance in being able to compete on the same market in which the countries operate. To be able to compete, the size of businesses is crucial to be able to utilize the economies of scale. Dairy companies that expand can be efficient, but it requires careful planning before the expansion of a new milk barn is complete. Inadequate financial planning and poor management are devastating to successful expansion. There is not much research on practical factors in strategic planning that the dairy entrepreneur, the bank and advisors can use.

The purpose of the work is to understand important strategic planning factors for the expansion of milk production. Survey data are collected from farms that underwent expansion from 2010 onwards, using a semi-structured interview methodology. The farms' operations include 180–400 dairy cows where the interview has focused on the respondents' strategic thinking before expansion.

The questions to the respondents are supported by the fuzzy front end model. The essay's theoretical framework deals with strategic planning, decision-making process, economies of scale, efficiency and *the fussy front end model*. Empirical material has been collected by semi-structured interview. The interviews are summarized and presented in the essay where the collection of strategic factors is analyzed, discussed and linked to the theoretical framework. The factors that are clearly mentioned in the interviews form the basis of the results and are rated by the fact that the factor was mentioned by one or more respondents.

The conclusion from the study is that Swedish dairy companies complicate the planning process. Because all respondents draw inspiration from other countries, Swedish milk companies lack something that international milk companies have or do. Building cheaply and maintaining a high production is possible if the dairy entrepreneur considers several strategic factors as the results show. Common sense goes a long way.

New research needs to be done to verify the results, where more factors are considered to ensure that the strategic factors that emerged in this study are more secure. *Keywords:* Strategic, planning process, dairy company, fuzzy front end model.

Innehållsförteckning

Figurförteckning	9
Förkortningar	10
1. Inledning	11
1.1 Bakgrund.....	11
1.2 Teoretiskt problem.....	13
1.2 Tidigare studier	13
1.3 Syfte och frågeställning.....	14
1.4 Avgränsning	14
2. Teori	15
2.1 Inledning för kapitel.....	15
2.2 Strategisk planering	15
2.3 Beslutsprocess.....	17
2.4 Intuition och rationalitet i strategiska beslut.....	18
2.5 Beslutsfattande i praktiken.....	18
2.6 Stordriftsfördelar / skalavkastning.....	19
2.7 Vad är effektivitet?	21
2.7.1 Rationell ineffektivitet.....	22
2.8 The fuzzy front end modell.....	22
3. Metod	24
3.1 Forskningsmetod.....	24
3.2 Litteraturgenomgång.....	24
3.3 Urval.....	25
3.4 Datainsamling	25
3.5 Bearbetning av insamlade data	27
3.6 Teoridiskussion	27
4. Empiri	29
4.1 Översikt.....	29
4.2 Gård 1	29
4.3 Gård 2	32
4.4 Gård 3	34
4.5 Gård 4	37

5. Resultat	40
5.1 Inledning av resultat.....	40
5.2 Sammanställning av resultat.....	40
6. Diskussion	43
6.1 Kritisk granskning av resultatet från studien	46
6.2 Fyller studien nytta för andra?	47
7. Slutsats	49
8. Förslag på ny forskning	50
9. Referenser.....	52
Bilaga 1.....	59
Bilaga 2.....	61

Figurförteckning

Figur 1. Egen bearbetning av Öhlmmmer et al. (1998) beslutsprocessmodell. Sida 17.

Figur 2. Skalfördelning. Visualisering av stordriftsfördelars optimering i en graf. (Bang 2019). Sida 20.

Figur 3. Egen bearbetning av modellen "The fuzzy front end modell". (medium 2018). Sida 23.

Figur 4. Översiktlig redogörelse av respondenternas verksamhet. Sida 29.

Figur 5. Sammanställning av resultatet från de semistrukturerade intervjuerna. Sida 40. et

Förkortningar

MKB	Miljökonsekvensbeskrivning
AMS	Automatik milking system/ automatisk mjölkningssystem
SLU	Sveriges lantbruksuniversitet
NE	Nationalencyklopedin
SVA	Statens veterinärmedicinska anstalt
EU	Europeiska unionen

1. Inledning

1.1 Bakgrund

2017 antogs den svenska livsmedelsstrategin av regeringen vilken innebär en ökning av konkurrenskraften och livsmedelsproduktionen samtidigt som miljömålska uppnås. Strategin är uppdelad i tre strategiska områden konsument och marknad, regler och villkor och kunskap och innovation. Vid förhöjd beredskap, kris eller krig har Sveriges försörjningsgrad av livsmedel en avgörande betydelse för hur civilbefolkningen kommer att klara av påfrestande situationer av samhället (Regeringen 2017). Coronapandemin gjorde att livsmedelsförsörjning och beredskapsfrågor fick en högre prioritet. Sverige producerar inte tillräckligt med livsmedel för att föda den egna befolkningen utan är beroende av import. Beredskapslager har avyttrats men behövs återuppbyggas, Sverige kan ta inspiration av Finlands beredskapsstrategi (LRF 2019).

Det militära försvarets framgång bygger på att säkra livsmedelsförsörjningen där livsmedelsstrategins grundbult är att öka livsmedelsproduktionen så att Sverige blir mer självförsörjande på mat (Regeringen 2017). Säkerhetsläget är allvarligare än på länge vilket gör verkställande av livsmedelsstrategin viktigare (Försvarmakten 2023).

Förprovning av djurstallar är på rekordlåg nivå (ATL 2023). Mjölproduktion är en viktig sektor om målet är att livsmedelsproduktionen ska öka. Det finns en stor potential att öka svenskt lantbruk (LRF u.å.). Det är då av yttersta vikt att lantbrukare kan expandera verksamheterna på ett hållbart ekonomiskt sätt både kortsiktigt och långsiktigt.

Under år 1988 hade Sverige en livsmedelsförsörjningsgrad som uppgick till 75% där antalet invånare var 8,5 miljoner. Jämförs år 2022 mot år 1988 är självförsörjningsgrad 50% med 10,5 miljoner invånare (LRF u.å.). Begreppet livsmedelsförsörjning innebär säker och näringsrik till en sund kostnad och förhindra svält. Produceras mat på ett hållbart sätt där producenterna kan investera i miljövänliga system i produktionen leder det till hållbar utveckling inom lantbruket (Mistra u.å.).

Livsmedel med hög kvalitet korrelerar även starkt till hög djurvälstånd, såsom sund anpassning till antal produktionsdjur per ytenhet. Det har en avgörande betydelse på sjukdomstrycket i en besättning och är en förklaring till antibiotikaförbrukning i besättningar (SVA 2021). Tack vare att antibiotikaanvändning i Sverige är låg jämfört med andra EU-länder visar det att det går att bedriva storskalig djurhållning med låg antibiotikaanvändning (Mistra u.å.). Ett långsiktigt hot mot folkhälsan i världen är antibiotikaresistenta bakterier (SLU, 2023b). I och med att Sverige har en hållbar livsmedelsproduktion finns det en stor potential att öka livsmedelsproduktionen i landet (LRF u.å.). Som resultat av Sveriges låga antibiotikaanvändning och påverkansarbete därigenom har EU skärpt regler kring nyttjande av antibiotika. Svenska animalieproducenter har ett försprång med konkurrensfördelen låg antibiotikaanvändning och det stärker konkurrenskraften för svenska lantbrukare när alla EU-länder får konkurrera med lika villkor (TT 2023).

Konkurrenskraften i Sverige har påverkats av EU inträdet år 1995, genom att alla medlemsländer berörs av samma jordbrukspolitik där Sverige fick hela EU-marknaden som konkurrenter efter beslut om inträde i EU (Europeiska kommissionen 2022). Priset på mat kunde slå olika beroende på hur avsättningen för produkterna såg ut innan EU inträdet (Lööv 2011). Det som är avgörande i en expansion är kompetensen hos lantbrukaren i ekonomisk och strategisk ledning (G.L. Hadley et.al 2002). Gårdar investerar i större anläggningar för att bli effektiva genom att ta del av stordriftsfördelar och där igenom få en bättre lönsamhet. Det framgår tydligt vikten av hög mjölkavkastning och fodereffektivitet för att upprätthålla en god lönsamhet (Krpalkova et al. 2016; Špička, J et al. 2015). En hög mjölkavkastning klarar höga foderpriser bättre än besättningar med låg mjölkavkastning per djur (Krpalkova et al. 2016).

1.2 Teoretiskt problem

Att expandera besättningen kan leda till effektivitet om mjölkföretagen lyckas med de faktorerna som krävs för att få fart på produktionen "dag ett", när det nya stallet är färdigbyggt. Lantbrukaren ska ställa sig frågan hur mycket eget arbete som hen ska lägga i byggandet av ladugården, det ska inte underskattas vikten av upprätthållande av befintlig produktion under byggfasen.

Övergångsperioden från den äldre verksamheten till den nya är en utmanande tid för lantbrukaren där byggkostnaderna blivit större än budgeten, oväntade kostnader har uppstått och bristfällig ekonomisk planering. Ett uppföljningsverktyg de första åren i nya driften efterfrågas för att noggrant kunna följa upp verksamheten (Hansen et al. 2017). Problemet är att forskningen inte fokuserar på planeringsfasen innan byggnationen av ladugården. Att följa upp driftsättning av en ny ladugård är resultatet av hur den strategiska planeringen inför expansionen av mjölkproduktionens utfall blev.

1.3 Tidigare studier

Beräkningsmodell har utvecklats där gårdens förutsättningar matats in och därmed få ett svar om optimal storlek på gården, det visade sig stämma i teorin (Hamerlinck et al. 2014). Programmet var mest tillämpligt för teoretiska rådgivare och forskare. Nya studier behöver göras för att få en mer praktisk tillämpbarhet för rådgivare och lantbrukare. Det praktiska problemet är att tidigare studier inte fokuserar på olika faktorer, som lantbrukare bör tänka på innan de schaktar av matjorden inför byggnation av den nya ladugården.

Ytterligare studier har utförts angående lönsamheten på kort och medellång sikt efter investeringen, där studien belyst tre och åtta år efter byggnation av ny ladugård. Lönsamheten har inte varit bättre efter än innan investeringen, i synnerhet inte de tre första åren efter byggnation av ny ladugård (Hadley et al 2002). Enligt McDonald et al. (2013) är det ett stort risktagande mjölkföretagaren gör men det kommer ändå att säkerställa lantbrukets framtida lönsamhet. Stordriftsfördelar har inte kunnat utnyttjas för att ladugårdens kapacitet inte nyttjats på grund ut av för lite antal mjölkkor i förhållande till vad ladugården är projekterad för. Studien belyser att det inte finns en långsiktig lönsamhetsuppföljning efter en nybyggnation, det framgår heller inte någon tidsram för uppföljning på lång sikt. Slutsatsen i forskningen blev att djurflödesplaneringen inför en expansion och ekonomisk planeringen inte var

tillräckligt utvecklad för att nå målet om en mer lönsam drift efter expansion (Kramer et al. 2019).

Det finns brist på forskning som redogör praktiska tillämpbara faktorer om *vad* i den strategiska planeringen som lantbrukare missar innan byggnation av en ny ladugård tar fart. Det behövs klargöras praktiskt tillämpbara faktorer inom strategisk planering som leder till framgång i form av acceptabel ekonomisk situation i förhållande till investeringen de första åren vid uppstart av ny ladugård för mjölkproduktion.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med undersökning är att förstå olika planeringsstrategiska faktorer inför en expansion; Undersöka vilka planeringsstrategiska faktorer som leder till sund byggprocess och sansad uppstart; samt utvärdera översiktligt hur utfallet blev när mjölkproduktionen är i gång i det nya stallet.

De ledande frågorna i denna undersökning är därför: Finns det några planeringsstrategiska faktorer som mjölkföretagare har gemensamt vid expansion?

1.3 Avgränsning

Studien fokuserar på mjölkföretagares strategiska tänkande kring expansion av mjölkproduktion. Gårdarna ska ha genomgått expansion inom tidsspannet år 2010–2023 där storleksklassen ska vara över medelko-antalet för svenska mjölkgårdar. Gårdarna är oberoende av geografiskt läge, ålder och kön. Rådgivare och banker omfattar inte undersökningen. Resultatet kopplat till intervjuerna i kapitel fyra ska ge läsaren en förståelse varför de framkomna faktorerna är viktiga. Arbetet omfattar egna intervjuer med fyra gårdar och litteraturgenomgång.

2. Teori

2.1 Inledning för kapitel

I detta kapitel redogörs teorier som är relevanta för den strategiska planeringsprocessen. Genom att läsa kapitlet ger det läsaren en djupare förståelse om relevanta teorier som berör ämnet. I arbetet beskrivs beslutsprocess, strategisk planering, stordriftsfördelar och effektivitet.

2.2 Strategisk planering

Definitionen på strategisk planering är en framtida syn på hur företaget ska se ut där aktiviteter och övergripande mål är ska leda till att företaget uppnår sina mål (Gibbons et al. 2005)

Särskilja begreppen strategisk planering och företagsplanering är viktigt för att de är lätta att blanda ihop (Stonehouse et al. 2002). Strategisk planering är de långsiktiga besluten som ligger i fokus och företagsplanering är det de kortsiktiga operativa målen som står i centrum. Det är vanligt att företagaren tror sig planera strategiskt men i själva verket blir det kortsiktiga beslut hämmande för den strategiska planen (Gibbons et al. 2005).

En viktig faktor för att lyckas med expansion är strategisk ledningsförmåga enligt Hadley et al. (2002), det bekräftas även av Robinson et al. (1986) att framgångsrik expansion kretsar kring god strategisk planering. Vidare finns det forskning som visar att mindre företag som planerade på långsikt fick en bättre lönsamhet (Bracker et al. 1986). Dessutom visade det sig att när mindre lantbruk använde sig av strategiska planeringsverktyg, kunde inkomsten bli mer än en halv gång mer än de som inte nyttjade verktygen (Stanford-Billington et al. 2015).

Fyra företag av fem har problem att verkställa den strategiska planen där förmågan att kommunicera den är avgörande för att verkställandet (Kraus et al. 2006). Förmågan att förklara och kommunicera den strategiska planen skriftligt och muntligt ger en bra inverkan på medarbetare genom en mer tillhörandehets känsla.

Företag som nyttjar analysverktyg för strategisk planering har en bättre ekonomi jämfört med företag som inte nyttjar verktyg för strategisk planering (Stonehouse et al. 2002). Det som innefattar strategisk planering är ramverk, modeller, tekniker och metoder för att det strategiska arbetet ska underlättas. De anledningar till att företagare inte nyttjar planeringsverktyg under strategisk planering är att företagaren inte känner till planeringsverktygen och företagarens inställning till planeringsverktyg eller att hen inte finner någon nytta med det.

Större företag nyttjar strategiska planeringsverktyg i större utsträckning än medelstora och små företag. En förklaring till detta är att små företag planerar på en kort tidsperiod det vill säga mindre än fem år, för att kunna anpassa verksamheten snabbt och på det sättet rivalisera med större företag (Muhammad 2015).

Att planera strategiskt långsiktigt fyller inte någon större funktion om uppföljning och förändring inte utförs. Upprätthållandet av kostnadseffektiviteten kräver uppföljning; i synnerlighet för företag som har en hög konkurrenssituation (Kraus et al. 2006; Wijewardena et al. 2004). Utveckling av det strategiska målet har inte ett linjärt samband, det förändras över tid.

Ett vedertaget strategiskt planeringsverktyg som de flesta förstår och kan applicera på sin verksamhet är en SWOT-analys (Qehaja et al. 2017). I SWOT analysen räknas företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot upp (Projektledning 2022). Analysverktyget är lätt att kommunicera där utomstående personer förstår modellen utan att vara insatta i verksamheten, det är anledningen att modellen slagit igenom (Frost 2003).

2.3 Beslutsprocess

Beslutsprocessen går igenom fyra steg (figur 1), upptäcka problemet där företagaren hela tiden är observant om hur läget förändras, både externt och internt (Öhlmer et al 1998). Nästa steg är att identifiera vad problemet är genom att söka information för möjliga lösningar. Tredje fasen är att utreda valmöjligheterna för att på bästa sätt lösa problemet. Sista steget är verkställande av det sätt företagaren valt att lösa problemet på. Under tidens gång ingår även parallella processer som följer vart steg i beslutsprocessens modell, informationssökning, uppmärksamhet, planering, utvärdering och val och sist ansvarstagande.

Parallellprocess					
Steg					
Upptäcka problemet	Informationssökning	Uppmärksamma	Planera	Utvärdera val	Ansvarstagande
Identifiera problemet	Informationssökning	Uppmärksamma	Planera	Utvärdera val	Ansvarstagande
Valmöjligheter för att lösa problemet	Informationssökning	Uppmärksamma	Planera	Utvärdera val	Ansvarstagande
Verkställa strategi att lösa problemet på	Informationssökning	Uppmärksamma	Planera	Utvärdera val	Ansvarstagande

Figur 1. Egen bearbetning av Öhlmer et al 1998. Beslutsprocess modell.

För att kunna fatta ett beslut är det fundamentalt att beslutsfattaren ser ett problem och är villig att förändra den nuvarande situation till ett nytt önskat läge. Det centrala i beslutsvägen för företagaren är utvärdering av möjliga scenario för att lösa problemet och det styrs av beslutsfattarens erfarenheter, värderingar och vad man prioriterar (Öhlmer et al. 1998).

Verkställande av beslut utvärderas och vägs mot den tänkta målbilden (Harrison et al. 2000). Det är flera faktorer och skeenden som har en betydelsefull påverkan om hur beslutsfattande aktiviteter samspelar med varandra. Det gör att beslutsprocessen är dynamisk. Beslutsprocessen förändras över tid genom att beslutsfattaren upptäcker förbättringspotential under beslutsprocessens gång. Olika omständigheter under beslutsprocessen kan förändras och gör att beslutsfattaren går tillbaka några steg för att få ett bättre utfall kopplat till målsättningen (Öhlmér et al. 1998).

2.4 Intuition och rationalitet i strategiska beslut.

Intuition eller det som hädanefters känt som sunna förnuft, och rationalitet har en betydande funktion i strategiska beslut. De två olika beslutsramarna skiljer sig åt. Det rationella strategiska beslutet kännetecknas av långsiktighet i en organisation för att skapa konkurrenskraft på marknaden man verkar på. Beslutsprocessen är organiserad och sker i en ordnad form. Den intuitiva / sunna förnuftet är mer effektivt än den rationella beslutsprocessen. Det beror på att sunt förnuft inte går genom de fasta stegen som det rationella beslutsfattandet gör. När företagaren ska ta strategiskt beslut väger alternativen tyngre om både det sunna förnuftet och rationaliteten haft en roll med i beslutsprocessen (Calabretta et al. 2017).

En vedertagen modell för kombination av det sunna förnuftet och rationella beslut finns inte. Där emot finns tre steg: det första steget är att det sunna förnuftet ska vara prövande mot det som presenteras i teorin. I det andra steget ska företagaren presentera ett resultat, där i steg tre utvärderar resultaten med det sunna tänkandet (Calabretta et al. 2017).

2.5 Beslutsfattande i praktiken.

Definition av sunt förnuft enligt Din ordbok (2023) är personens förmåga att förstå händelser och kunna ta beslut om vad som är rätt och fel. Begreppen intuitiva och rationellt kan appliceras till lantbrukare som står inför valet att expandera verksamheten på befintlig driftplats eller köpa en gård som är tillsalu. Att driva lantbruksföretag som funnits i släkten under längre tid kan ha en större betydelse än det mest ekonomiskt rationella alternativet; att sälja gården och köpa en annan med tillhörande produktionsbyggnader (Calabretta et al. 2017).

Prestation är produkten av strategiskt beslutsfattande där företag måste ta lämpliga beslut i en konkurrensutsatt omvärld. Att snabbt fatta beslut med det sunna förnuftet leder till bättre anpassning till det yttre omständigheterna som kan svänga snabbt. Sunt förnuft borde ha ett större utrymme i det rationella beslutsfattandet. Utmaningen blir emellertid att kommunicera hur beslutsfattaren ska implementera det sunna förnuftet med den rationella beslutsprocessen. Implementeringsgraden av sunt förnuft och rationellt beslutsfattande där kan meningsskiljaktigheter uppstå mellan praktiker och teoretiker (Calabretta et al. 2017).

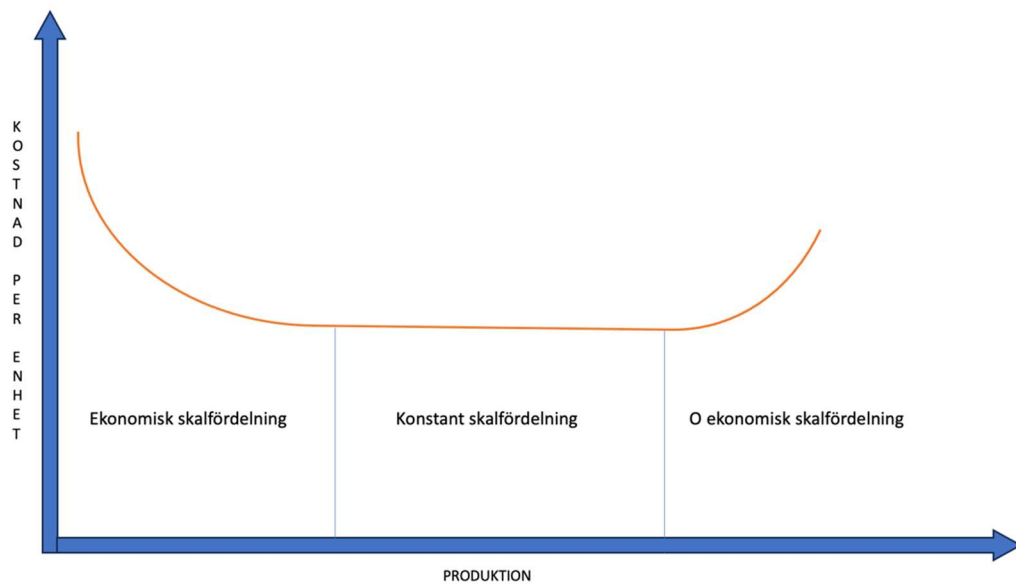
2.6 Stordriftsfördelar / skalavkastning

Stordriftsfördelar eller skalavkastning uppkommer när företaget lyckas öka produktionen samtidigt som de genomsnittliga kostnaderna minskar (Svensk Ekonomilexikon u.å.) per kg producerad mjölk eller hektar. Antag att mjölkgårdar med 200 kor och 400 kor kräver lika stor arbetsinsats. På gården med 400 kor sköter anställda fler kor på en normal arbetsdag än gården med 200 kor. Arbetskostnaden per ko blir mindre på gården med 400 kor, arbetskostnaden fördelas på fler kor.

Liknande resonemang gäller för utnyttjandet av maskinparken lantbrukaren har. Antag att lika trösktimmar gäller per år för en skördetröska som har kapacitet att skörda 1000 hektar per år respektive en skördetröska som har kapacitet att skörda 250 hektar på ett år. Skördetröskan med kapaciteten 1000 hektar per år kräver mindre arbetsinsats per hektar och kostnaderna fördelas ut på fler hektar.

Stordriftsfördelar bygger på att slå ut verksamhetens kostnader på fler producerade enheter, hektar eller kor. Vikten av att ha en hög produktion per enhet kan inte nog påtalas för att kunna nyttja stordriftsfördelarnas fulla potential (Špička et al. 2015).

Stordriftsfördelar skapas genom rätt management tex. organisera hur personal arbetar med vissa moment eller att växa i storlek för att kunna förhandla om priser och slå ut det på fler producerande enheter än konkurrenterna. Stordriftsfördelarna når sitt tak när resursen har nått sin fulla potential då kallas det för konstant skalavkastning (figur 2). Är resursen "överbelastad" blir kostnaden högre än den konstanta skalavkastningen (Kenton 2022).



Figur 2. Visualisering av stordriftsfördelars optimering i en graf. Egen bearbetning av Bang (2019).

Storleken på företaget är av central betydelse för att kunna nyttja stordriftsfördelarna som är produkten av kostnadsbesparing och konkurrensfördelar. När verksamheten har en särskild storlek gör det att arbetskraften kan ha spetskompetens inom ett område; med hjälp av teknik optimeras verksamheten kostnad per producerad enhet. Producenterar företaget fler produkter kan de interna fastkostnaderna fördelas över de olika verksamhetsgrenarna (Kenton 2022).

Gullstrand et al. (2010) hävdar att större gårdar inte ökar skalavkastningen i samma utsträckning som mindre lantbruksföretag. De visar också att mindre gårdar kan vara effektivare än större gårdar. Kontentan blir att mindre gårdar ska skala upp sin verksamhet. Satsar företagaren mycket insatser på de sist producerande enheterna förblir marginalen sämre (ibid.)

2.7 Vad är effektivitet?

Effektivitet är förhållandet mellan de ingående insatserna och vad de producerande enheterna presterat i resultat (NE 2023). En fodereffektiv mjölkko producerar mer mjölk på samma mängd foder än en mjölkko som inte är fodereffektiv. Mjölken saluförs till ett mejeri för att de förädlar mjölkprodukten effektivare än vad vardera mjölkgården skulle göra. Mjölkföretagare köper effektivitet av mejeriet.

Effektivitet kan mätas men det krävs en referens för att mäta sin prestanda mot. Mäts företagets prestanda mot de företag som håller hög nivå av prestanda går det att mäta effektivitet. Jämförts effektivitet med den genomsnittliga effektivitetsstandarden förblir mätningen inte framåtdrivande. Samband finns mellan gårdar som klarar av att utnyttja teknik och bli effektiva (Lawson et al. 2004).

Har företagaren förmåga att förfoga över förhållandet mellan intäkterna och ha kontroll över kostnader skapas effektivitet. Teknisk utveckling är avgörande för hur effektiviteten på ett lantbruksföretag förändras över tid (Hadley et al. 2002) .

För att uppnå effektivitet har storleken på verksamheten betydelse. Forskning visar att mjölkgårdar måste komma upp i storleksklassen 50 djurenheter och ha hög produktionsintensitet för att bli effektiva (Manevska-Tasevska 2015). Kapitalkostnader kopplat till effektivitet kan beskrivas att gårdar med låga kapitalkostnader inte uppnår samma effektivitet som gårdar med hög kapitalkostnad. Arbetskrafteffektivitet korrelerar med verksamhetens omfattning där vardera teknisk enhet eller resurs kan optimeras vid en viss storlek (Manevska-Tasevska et al. 2015).

Om djurhållning och växtodling kan kombineras skapas det långsiktig effektivitet. Mjölkproduktion har per automatik fler verksamhetsgrenar att stå på där slakt av utslagskor utgör intäkt. Grisgårdar är den verksamhetsinriktningen som kan uppnå effektivitet genom att vara expert inom området, medan övriga verksamhetsinriktningar inom lantbruket uppnår effektivitet genom kombination av verksamhetsgrenar (Manevska-Tasevska et al. 2015).

2.7.1 Rationell ineffektivitet

Ett vanligt sätt för gårdar att utvärdera sin prestanda är genom att mäta effektivitet. Genom att inte få ut den potentiella produktionen per enhet blir det ett resursslöseri. Denna form av produktion kan betecknas som en form av rationell ineffektiva. Vissa gårdar väljer att ha överkapacitet av resurser för att minska riskexponeringen. Gårdar där högdjurvälfärd står i centrum vid projektering kan vara ineffektiva på kort sikt men effektiviteten uppstår när gårdens koordinering av arbetskraften utvecklats över tid. Gårdar som fokuserar mer på effektiviteten än djurvälfärd vid projektering förblir ineffektiva på lång sikt (Adamie et al. 2022).

2.8 The fuzzy front end model

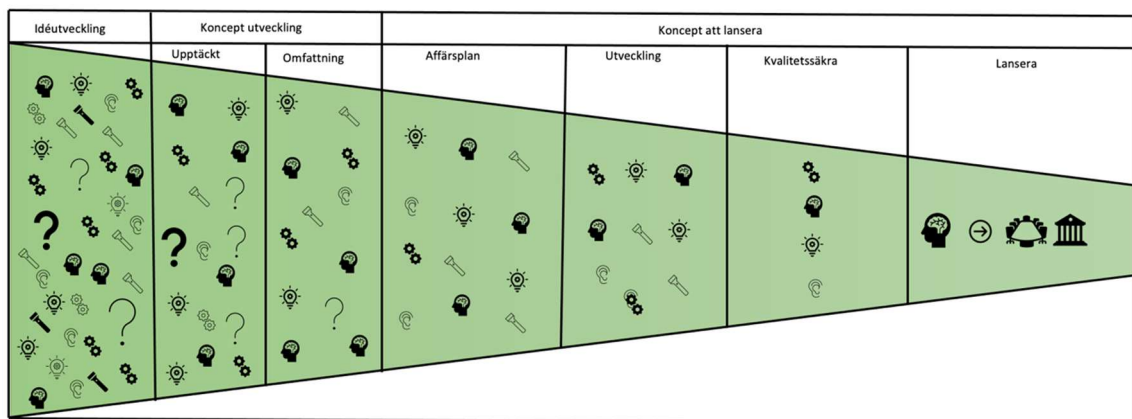
Modellen (figur 3) nyttjas vid utvecklingsprocesser av befintlig produkt främst för företag som har direktkoppling till kunden och kan sätta priset själva. Grundbulten i modellen *the fuzzy front end* är att börja med en idé från rätt håll där modellen strukturerar upp företagarens tankesätt (Medium 2018). Modellen (figur 3) har funktionen att avslå dåliga idéer från början och satsa på den aktivitet som har den bästa hävarmen för verksamhetens utveckling (Oukacha .u.å).

Under utvecklingsprocessen är det många faktorer som påverkar beslutet där detta bidrar osäkerheter inom marknad, teknik, resursfördelning och miljö. De fyra osäkerheterna är inte konstanta utan varierar hela tiden. Marknaden styrs av kunder och deras behov förändras över tiden, under tidens gång kan förändringar uppkomma i omvärlden som gör att beslutsfattaren tar en risk. Vid utvecklingsprocessen kan den tekniska utveckling förändras som gör att företagaren går miste om nya tekniska innovationer. Teknikföretagens organisation förändras över tid och kan bli uppköpa av andra företag. Under utvecklingsprocessen kan marknaden förändras genom att pris och tillgång på material förändras på ett oförutsägbart sätt. Pga. att marknaden svänger kan köpkraften från kunden sjunka. Betalningsförmågan / betalningsviljan hos kunden påverkar prissättning av produkter (Oukacha u.å.).

Första delen av idéutvecklingen lägger grunden för hur ett helt projekts utfall kommer att arta sig. Andra delen är respons från medarbetare och kollegor i branschen påverkar idédesignen för ett projekt. Genom att besöka verksamheter och detaljstudera dessa skapar det idé på hur företag kan implementera andras lösningar i sin framtida anläggning. I den tredje delen klargörs att företagaren ska

omge sig med personer i liknande företagsituation, det bidrar till erfarenhetsutbyte och är ett effektivt sätt att få respons på sina och andras idéer.

I sista steget där finns framarbetade idéer, där forskning ska vara ett stöd i att utvärdera vilken idé som är den bäst lämpade för kommande verksamhet. Med noggrann analys och övervägande kan beslut tas. När idéutveckling har klarnat vad företagaren ska satsa på då kan projektering av idéen verkställas i form av kalkyler, ritningar och upphandlingar. Det ger en tidsplan för vad företaget ska göra under verkställande av den slutliga idéen ;figur 3. (Oukacha u.å).



Figur 3. Modell: the fuzzy front end model. Egen bearbetning av modellen. (Schade 2018)

3. Metod

3.1 Forskningsmetod

Insamling av data i arbetet med denna uppsats har utgjorts av kvalitativa intervjustudier, som i sig kännetecknas av en semistrukturerad intervjuteknik. Intervjutekniken sätter respondentens tänkande i centrum till skillnad från en kvantitativ forskning där fokus ligger på vad forskaren vill ha reda på. Intervjuguiden författaren arbetat fram kan komma att åsidosättas för att respondenten svarar på frågan från sin synvinkel. Intervjun är flexibel och följer den riktning respondenten för samtalet åt med stöd av intervjuarens frågebatteri. Författaren har utgått från texter (Bryman 2016).

Den empiriska delen av undersökningen består av mjölkföretagare som på 2000-talet har genomgått expansion av sina mjölkföretag med geografiskt oberoende läge. Författaren har använt sig av intervjufrågor (bilaga 1) och läst på om hur semistrukturerade intervjuer ska utföras för bästa utfall i material från Bryman (2016).

3.2 Litteraturgenomgång

Litteraturen författaren valt i uppsatsen består till största del av vetenskapliga artiklar och publicerade rapporter skrivna av forskare från Sveriges lantbruksuniversitet, samt internationella avhandlingar och rapporter. Sökmotor författaren använt är Google Scholar. Litteraturen som presenterats fokuserar på strategisk planering, beslutsprocess, skalfördelning / stordriftsfördelar och effektivitet.

3.3 Urval

Urvalet av respondenterna i den empiriska datainsamlingen har delvis varit ändamålsenligt. Författarens handledare har förmedlat respondenter. Ändamålsenligt urval där väljer forskaren själv ut respondenter, där erfarenhet och kunskap hos respondenten bedöms ge bästa nytta i arbetet (Forskningsstrategier u.å.). Respondenterna är mellan 40 – 60 år och besättningarna omfattar i ungefär 180 – 400 mjölkkor.

Författaren känner hälften av respondenterna som presenteras i uppsatsen och är medveten om att dessa besitter god kompetens att bedriva mjölkproduktion. Relationen med kända respondenter har i största möjliga inte påverkat undersökningen. Respondenterna behöver inte ha liknade förutsättningar beträffande ålder, kön, geografiskt och läge. Det är respondenternas tankesätt om strategisk planering inför expansion av mjölkproduktion som står i centrum för arbetet.

3.4 Datainsamling

Data samlades in genom semistrukturerade intervjuer där frågorna var nedskrivna i förväg. Modellen *the fuzzy front end* har varit till stöd när frågor till respondenterna upprättades (figur3) (Medium 2018). Fyra mjölkgårdar intervjuades för att få in data som är förankrad i praktiken / verkligheten. Genom att intervjua personer med erfarenhet inom expansion av mjölkproduktion ger det studien en stabilgrund att stå på. Skulle arbetet inte bestå av beprövade erfarenheter från mjölkföretagare skulle underlaget inte vara stabilt för att svara på studiens syfte. Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur mjölkföretagare själva tänker kring den strategiska planeringsprocessen inför expansion och upptäcka gemensamma faktorer kring strategisk planering inför expansion. Det var betydelsefullt att intervjuerna var öppna där mjölkföretagaren själv fick redogöra sitt strategiskt tänkande.

Fördel med semistrukturerad intervju är att respondenten brukar känna sig bekväm och det upplevs som ett samtal i stället för en utfrågning. I och med att frågorna är formulerade i förväg ger det en respektfull och seriöst intryck av hela intervjun. En nackdel med metoden semistrukturerad intervju är dock att intervjuaren måste bringa klarhet i respondentens kompetens om ämnet. Det

krävs att hela intervjun håller sig till ämnet för att bättre kunna jämföra respondenterna mellan (Academic Work 2021).

Det är viktigt att ha ordning på de grundläggande faktorerna för en intervju dvs. hur uppträdandet och klädsel från intervjuaren är. Det påverkar respondenten intryck från intervjuaren. Lokalen intervjun äger rum i spelar också roll för kvalitén av intervjun. Varför semistrukturerad intervju är lämpligt som metod i arbetet beror på att författaren vill få ett resonemang för att förstå respondentens syn på strategiska viktiga faktorer. Respondentens berättande kan störas av för många frågor från intervjuaren, låt respondenten prata till punkt (Studocu 2011).

Intervjuerna ägde rum via ett telefonsamtal, videosamtal eller i traktorhytt. En av respondenterna talade engelska övervägande tiden av intervjun. Frågornas upplägg hade stöd av modellen (figur 3) *the fuzzy front end*, och där med blev frågorna utformade genom en "tratt-teknik" enligt (Brinkmann & Kvale 2014).

Alla respondenter har fått reda på syftet innan intervjun. Syftet ska egentligen inte nämnas för respondenten för än intervjun är klar om "tratt tekniken" ska nyttjas fullt ut. När författaren tillfrågade respondenterna om medverkan frågade respondenterna vad syftet är med arbetet. Därför nyttjades inte "tratt-tekniken" fullt ut. Sammanfattningsvis är frågorna utformade enligt "tratt-tekniken" som *the fuzzy front end* modellen har, men frågorna följer inte det teoretiska begreppet fullt ut (Brinkmann et al. 2014).

Kvalitetssäkra intervjuer går att göra på flera sätt. Det är viktigt att granska hur forskningsdata inhämtats för att minska antal felkällor. Det kan ge utrymme för ifrågasättande av kvalitén, trovärdigheten och tillförlitligheten i data författaren samlat in (Brinkmann et al. 2014).

I arbetet har författaren givit respondenterna samma information innan intervjun startat (bilaga 2). Med respondentens medgivande har intervjun röstinspelats för att författaren ska kunna kvalitetssäkra innehållet i arbetet i efterhand.

En mjölkgård som inte deltog i studien har blivit utsatta / testade för intervjufrågorna för att försäkra att frågorna är rätt vinklade och harmonierar med syftet och frågeställningen det är bra att göra det (Åkerlund 2017).

3.5 Bearbetning av insamlade data

Under intervjun har stödanteckning utförts på dator. Författaren har sammanfattat intervjun i text och sänt e-post till respondenten. Godkännande av innehållet har respondenterna gjort genom vändande e-post.

3.6 Teoridiskussion

Det finns vissa faktorer som utmärker de flesta lantbruksföretagen med mjölkproduktion. Lantbruket är primärproducenter och kan inte sätta priset för produkten som produceras det är utbud och efterfrågan på mjölkprodukter som styr prissättningen. Mjölksproducentens kostnad för att producera mjölk bestämmer utbudet och konsumentens betalningsvilja bestämmer efterfrågan (SLU, 2023,a). Trots detta kan det vara relevant att se lantbruksföretag som entreprenörer och att de kan agera som sådana i innovationsprocessen och entreprenörprocessen (McElwee 2006). Därför kan det vara intressant att använda sig av en metod som Fuzzy front end för att beskriva processen som entreprenören, i detta fall mjölkföretagaren går igenom.

När företagaren ska nyttja modellen *the fuzzy front end* är tanken att fokus ska ligga på kundernas behov. För lantbrukaren ska fokus ligga på hög djurvälstånd det vill säga säkerställa vad samhället och lantbrukaren efterfrågar (Lantbruksforskning 2019).

Modellen *the fuzzy front end* (figur 3) är tillämpbar vid expansion för mjölkproduktion. Det är flera byggnadstekniska system som ska samverka med varandra för att erbjuda bästa miljö för produktionsdjuren och personerna som arbetar i ladugården. Val av de olika systemen ska matcha budgeten och passa företagarens personlighet. Flertal olika idéer finns hur utformningen av saker som tak, gångar, stallinredning, mjölkningssystem, gödselsystem, utfodringsystem, tekniskutrustning, logistik kring djurhantering, vatten och elektricitet; som alla ska samverka ihop.

När expansionsplanen är i tankestadiet finns det flera lösningar att utforma en ladugård på. Olika typer av golv som innefattar öppna skrapgångar och spaltgolv med eller utan frästa spår i golvet / spalten, beklädd med eller utan gummimatta. Val av golv typ spelar in på olika djurhälsoaspekter till exempel klövhälsa, kons rörelsemönster, reproduktions signaler från djuren till lantbrukaren och i AMS

system påverkar golvet utformning ko-trafiken. De uppräknade djurhälsfaktorererna måste fungera för att kon ska topprestera.

Systemen kräver olika management och det gäller att upptäcka det koncept som passar ens personlighet och djurens välbefinnande. Antag att mjölkföretagen besitter mer kunskaper inom mjölkproduktion än underhåll av tekniska inventarier då kan ett spaltgolv med självflyt vara ett system där regelbundet underhåll inte erfordras. Val av golvsystem blir tydligare när modellen *the fuzzy front end* nyttjats för att lantbrukaren har flera olika idéer hur ett golv ska utformas, efter sina preferenser. Därefter lanseras ett koncept om vilket utförande golvet ska ha i den nya ladugården. Studiebesök är en bra grund till egenrevidering av det tänkta konceptet. Det kan handla om att justera små detaljer i ett beprövat system, tex, utformning av gödselrobotarnas stöt-punkter. Det olika detaljerna utvärderas och då finns några få alternativ att välja på. Kvalitetssäkring av det tilltänkta konceptet ska genomsyras av den övergripande strategin. Efter att lantbrukaren har haft flera olika idéer och gått igenom de olika stegen i modellen *the fuzzy front end* finns ett koncept att lansera för affärspartnern; banken.

4. Empiri

4.1 Översikt

Respondenterna sammanställs i detta kapitel där intervjufrågorna finns i bilaga 2. Fristående, centrerade citat är ordagrant citerade från intervjuerna.

Respondenter	Antal kor	Byggkostnad kr/ ko-plats	Mjölkningsystem	Mjolkproduktion kg mjolk/ ko och år
Gård 1	180	55 000	AMS	14100
Gård 2	413	77500	AMS	11500
Gård 3	468	40 000	Grop	8000
Gård 4	360	55 000	AMS	11000

Figuren redogör översiktligt gårdarnas produktionsprestanda kopplat till mjölkningsystem och kostnader

Figur 4. Översiktlig redogörelse av respondenternas verksamhet.

4.2 Gård 1

Mål för gård 1 är ett enkelt, stabilt, problemfritt företag med en familjär prägel, där drivkraften för att expandera var en bättre lönsamhet, djurmiljö och arbetsmiljö. Respondenterna anpassade verksamheten efter sina personlighetstyper vilket innebar att de vill arbeta i verksamheten och vara *bönder*. Produktionen i det uppbundna systemet var optimerat och korna kom inte upp i högre avkastning. Alternativen var att lägga ner eller bygga.

Expansionen gick från ett uppbundet system till lösdrift där ko-antalet fördubblades till ett nytt mjölkningsystem; robotmjölkning. Expansionen begränsades av finansieringen, det fanns inte utrymme för större kredit. Respondenterna hade respekt för omfattningen med allt vad det drog med sig som dubbelt så mycket foder ska skördas och dubbel så mycket gödsel ska spridas ut. Mjuka värden som management och vad de själva var kapabla till att orka med styrde också omfattningen på expansionen.

Respondenterna uttryckte:

” Hitta en lagom nivå som man mäktar med”

En strategi gård 1 hade var att få alla tunga byggnadstekniska delar rätt från början vilket innefattar mått, taktyp och golvtyp. Inventarier som nya mjölkrobotar, fläktar och slityta på foderbord det går att köpa senare. Respondenterna sade:

”Snåla på rätt saker”

”Allt som går att göra sen...är bara fördel att kunna göra lite sen”

Inspiration om strategiska val och lösningar fann respondenterna på studiebesök nationellt och internationellt med sikte på Danmark. Enligt respondenterna har svenskar förmåga att krångla till det jämfört med danska mjölkföretagare. De olika strategiska lösningarna i ladugården genomsyrades av att de själva ska kunna tänka sig att arbeta med det valda systemet. Hela bygget ska ha en rimlig kostnad där funktion och stabilitet går först.

Gård 1 bjöd in kollegor och återförsäljare (på kaffe) från branschen som är vana att ta beslut och är erfarna företagare, personerna fick vara inspiratörer när de planerade expansion av verksamheten. Det fria samtalet kan vara det bästa under kursdagar och ha med sig det sunda förnuftet. Att gå till banken med ”endast siffror” ville inte gård 1 de var måna om att det ska kännas bra och att de vet vad de ger sig in på.

Ekonomiskplanering var budgetering för några år framåt. Respondenterna poängterade vikten av högt personligt engagemang när man expanderar för att ha koll. Det tog två år från det att man började planera ordentligt till driftsättning. Gård 1 hade inte gjort djupgående likviditetsplaner och kassflödesanalyser. Där emot följdes budgeten för bygget upp efter var insatts i byggandet. Att leja in konsulter som inte är vana att ta beslut och inte vet hur verksamheten fungerar kan bli snedvridet om man bara ser siffror på ett papper. Det måste fungera i praktiken och för gård 1 styrde magkänslan en hel del vid beslutsfattandet. Strategier för att få fart på produktionen när ladugården var färdig byggd var att upprätthålla nuvarande produktion, avla på rätt egenskaper för robotmjölkning. Bra djurmaterial att sätta in säkrades genom att köpa rekryteringsdjur och reservera en besättning.

Investera i steg och inte ta en stor ekonomisk ”smäll” på en gång. Det kan gå att nyttja investeringsstöd i fler omgångar vid stegvis investering och bygg ”med” årtiderna för att underlätta. Att ha bottenplattan klar inför betessläppet då kan djuren få ”inspektera” bygget och lukta så de vänjer sig vid det nya. En så mjuk start för djuren som det går, arbete med djuren. Gård 1 tog med sig erfarenheter om de system som de behärskade innan nybyggnationen tex. att lägga in ensilage

i plansilo och hantera personal. Det blir en för stor utmaning att lära sig flera nya system när man ska lära sig den nya ladugården.

Under byggprocessen måste det finnas utrymme att tänka. Bygga en ladugård på kort tid med mycket hantverkare samtidigt då blir det lättare bygg fel där du inte hinner och tänka själv. I det stora hela hade gård 1 klar för sig hur ladugården skulle byggas men mindre beslut fattades under byggets gång. Till exempel extra "stallinfrastruktur" som extra vatten och elledningar. Planera allt in i de minsta detalj, det går men att ha konstruktör som ritat stallet från grunden blir mycket dyrt och du har inte samma koll på läget som om du gjort ritningen själv. Överväg att köpa en kurs i ett ritnings program det skulle sparat tid under projekteringen medger respondenterna.

Uppstart i det nya stallet gick bra för att respondenterna var väl förbereda och korna fick en bättre miljö att producera i. En mjölkning mer per ko och dag och bättre tillgång på foder var de två centrala aktiviteter för att utnyttja kornas fulla potential. De första veckorna när den nya verksamheten startade upp var tuffa.

Utmaningar under expansionen var smittrycket, det uppstod klövhälsoproblem, anledningen var att den äldre besättningen gick från uppbundet till lösdrift. Inkörningsperioden var tuff trots att gård 1 hade köpt in konsultation i form av driftsättning av robotmjölkning. Personen som ansvarade för djuren under byggtiden tryckte på att man ska ha energi kvar när du sätter i gång nya ladugården med djur. Försök att ha lösningsorienterade personer under byggnation så att inte allt ansvar hänger på en person.

Strategiska planeringsfaktorer som framkom mycket tydligt under intervjun med gård 1 var följande:

Ekonomiskplanering där företagaren ska ha koll på siffror, finansiering, studiebesök, personligt engagemang, bygg efter din personlighet, krångla inte till det, planera byggnation efter årstider, ta med tidigare system och erfarenheter till det nya, kompletterings bygga, sunt förnuft och förbered djuren.

4.3 Gård 2

Gård 2 mål är ett företag där ekonomin är bra vilket innefattar vettiga löner, möjlighet att investera och amortera. Ett fint företag där tillhör hög djurvälstånd och kunna trimma produktionen hela tiden. Att genomföra generationsskiftet ska företaget klara av det är det övergripande målet framåt. Självförverkligande var en stor drivkraft för att expandera mjölkproduktionen.

Gård 2 hade nått sin fulla potential på ett arrende som omfattar mark och ombyggd ladugård från uppbundet till lösdrift för robotmjölkning. Genom att öka optimeringen på produktsegmenteringen krävdes ökning i antal kor och hektar. Mjölkföretagaren såg att marginalen steg när antal producerande enheter ökade och hade haft som mål att bli större i 30 år. Från början skulle expansionen bli mindre än vad utfallet blev och det visade sig genom ett större och kostsammare bygge. Ett större markarrende möjliggjorde en större investering redan i planeringsstadiet.

Mjölkföretagaren utvärderade strategiska alternativ för att hitta ett sätt som passade den framtida verksamheten genom studiebesök nationellt och internationellt. Respondenten lyssnade på en professor där temat var hur man bygger djurvälstånd. Det föredraget gjorde att responderten inte följde Jordbruksverkets mått i stallet; måtten är inte anpassade efter djurens bästa; mått blev större än vad Jordbruksverket har för krav. Utformningen av ladugården följer ett amerikanskt koncept där mycket kretsar kring djurvälstånd och mycket betong i byggnationen för att det ska hålla i 30 år.

Respondenten gick med i ett internationellt nätverk där frågor inom mjölkproduktion diskuterades; samt att responderten dåvarande kompanjon gick även med i och förmansnätverk. Mjölkföretagarens uppfattning från internationella mjölkföretagare i Europa var att de var mer handlingskraftiga än svenska mjölkföretagare. Respondenten uttryckte:

”Fokusera på det du själv kan påverka”

Svenska mjölkföretagare har en mental spärr och klagar mer ansåg responderten. Respondenten blev triggad när hen kom fram till att internationella mjölkföretagare inte har bättre förutsättningar än Sverige. Under intervjun sade mjölkföretagaren följande:

”Dom kan inte producera billigare mjölk än oss”

”Dom ska fan inte slå oss, vi kan producera mjölk billigare än dom”

En strategi var att köpa in mycket djur och bygga en ungdjursladugård först för att ha mycket djur att fylla ladugården med när den blev klar. Anledningen var att få fart på produktionen snabbt.

Den ekonomiska planering bestod eget utvecklat system där bidragskalkyler och budget utgjorde prognoser för fem år framåt i tiden. Detta utgjorde underlag till banken. Respondenten var noggrann att poängtera vad viktigt det är att kunna sina kalkyler och kunna svara på var enda siffra i budgeten och kalkylen när man ansöker kredit hos banken. Enligt respondenten ska ladugård byggas under lågkonjunktur för att du har bättre förhandlingsposition vid upphandling av byggnadsmaterial. Respondenten sade under intervjun:

”Om alla tycker det är ett helvete då ska du bygga”

Alternativ produktion var inte aktuellt för att respondenten hade gjort en enklare SWOT analys där det visade sig att de var duktiga på den ekologiska produktionsinriktningen de valde att fokusera på. SWOT analys var det enda planeringsstrategiska verktyget som nyttjades vid projektering.

Uppstarten gick bättre än väntat, enligt respondenten berodde det på stort personligt engagemang genom att vara sin egen byggherre och bra personal. Dock höll inte kalkylen och det blev mycket tufft där anledningen var att mjölkpriset sänktes kraftigt. Räddningen var att korna kom i gång med produktionen och samarbete med en delvis en ny affärspartner.

Utmaningar som uppstod var ett kraftigt snöfall som begravnade hela byggnationen i snö som frös fast. I planeringen skulle de tagit årstiderna mer i beaktning där bygget blev mindre riskexponerat på grund av väder. Byte av kontaktperson på banken resulterade i skifte av finansiering, det är inte lätt med en plan B om kraftiga förändringar sker på banken konstaterade respondenten. Miljötillståndet blev försenat där respondenten konstaterade att personer med mycket makt kan förstöra tidsplanen för en hel investering.

Vid framtida expansion skulle respondenten koncentrerat sig på att vara mer delaktig i bottenplattan än hela bygget. Byggnadsdelen som är ovan mark följer ett tydligare standardutförande vilket är lättare att köpa in av aktörer. När ladugården ritas skulle det planerats in plats för två robotar till, det gynnar avkastningen vid ett senare skede. Går mjölkningsrobotar på sin fulla kapacitet riskexponeras besättningens fulla produktionspotential; menade respondenten.

Strategiska planeringsfaktorer som framkom mycket tydligt under intervju med gård 2 var följande:

Ekonomisk planering där företagen har koll på sina siffror, studiebesök, finansiering, personligt engagemang, bygg efter din personlighet, kompletterings bygga, planera byggnation efter årstiderna, ta med tidigare system och erfarenheter till det nya, bygg med konjunkturen och MKB.

4.4 Gård 3

Gård 3 övergripande och personliga mål är att hen och medarbetare ska ha kul på jobbet, där företaget är bärkraftigt med lönsamhet. Nästkommande generation ska ha möjlighet att ta över ett företag med bra standard. Det gård 3 vill med företaget är att det sker en tillväxt i de producerande enheterna gradvis och att säkerställa areal till sina kor.

”Man ska åka hit för att man tycker att det är roligt att åka hit och jobba”

”Det ska inte vara sämre när man lämnar som när man tar emot det”

Respondenten på gård 3 uppskattade tillvaron att arbeta mycket själv i driften och ville inte gå från det konceptet. Bygg upp verksamheten så att det passar in på sin profil är viktigt, tyckte respondenten på gård 3. Alternativ produktionsform var inte aktuellt. Gård 3 har byggt ut verksamheten under flera omgångar där drivkraften för första utbyggnationen var att få ner skuldsättningen per ko-plats. Utbyggnad två där var drivkraften att återinvestera för att den befintliga anläggningen var sliten. Senaste utbyggnationen var drivkraften att få ner arbetstiden.

Förberedelserna bestod att spara kvigor och köpa en besättning som omfattade 100 kor på ett närliggande ställe, den inköpta besättningen skulle flytta in när ladugården var klar. Allt som gick att inseminera inseminerades för att många djur skulle vara redo att kalva in när ladugården skulle driftsättas. Gård 3 lade mycket stor vikt att du ska känna till dina djur för att då har du mycket bättre koll på vad du har för status på djurmaterialet. Att köpa in fler djur var inte aktuellt med en anledning; smittskydd. Å ena sidan är det ett dyrt sätt att bygga upp egen rekrytering och det tar tid, å andra sidan har du bättre smittskydd än om du skulle

köpa in djur, resonerade respondenten. Omfattningen på expansionen styrdes av geografin på gården.

Ekonomiska förberedelser bestod i att räkna ut vad det kan kosta och sedan tog gård 3 till lite extra för att ha svängrum. Budget på bygget och dialog med banken var de centrala aktiviteterna kring den ekonomiska planeringen. Banken ville ha en tidsplan för bygget i och med att respondenten byggde i egen regi.

Förberedelser innefattade även att åka på stallvisningar. Respondenten har ett förflutet i produktionsrådgivning och där fanns mycket inspiration att hämta. Idéer diskuterades vid köksbordet med två personer till som har mer ansvar för driften.

”Man fick åka på fler studiebesök, det kan man inte göra för mycket av”

För att inte komma i underläge på banken måste gården visa resultat bakåt i tiden, du måste kunna dina siffror som står på kalkylerna, menade respondenten. Krångla inte till kalkylerna Excel går utmärkt. Gård 3 nämnde att det måste finnas luft i systemet i kalkylerna, ta till lite säkerhetsmarginal. Respondenten påpekade vikten av inte försköna en situation för banken, hur dåligt och tufft det än är. Banken genomskådar förskönandet av situationen direkt.

”Mjölken ska i tanken”

Kostnadsmedvetenhet genomsyrar strategin genom att de vill ha så lite fasta kostnader som möjligt där ambitionen är att bygga bättre djurvälstånd. Projekteringen styrdes av mottot att det ska vara lätt och billigt. Det fanns gränser om vad det fick kosta, sex meter breda gångar var inte aktuellt det blir för dyrt hävdar gård 3. Att behålla befintlig mjölkkanläggning är ett sätt att komma ner i investeringskostnad sade respondenten. För att mäta med expansionen sattes byggnationen på paus mellan oktober och mars månad. Genom att bygga halva ladugården blev det en stegvis investering där resultatet från verksamheten kunde vara med och betala skulden till banken. Djur sattes in i en halvklar ladugård. Respondenten sade:

”Vi har ju djur liksom som kunde hjälpa till och betala hela tiden”

Mjölkningsystemet från den första ladugården behölls och dubbelt så många kor skulle mjölkas i samma anläggning, det var inte hållbart att mjölka så många kor. När senaste stallet byggdes köptes ett begagnat mjölkningsystem och det resulterade i att det gick åt mindre personal för att mjölka från två till tre gånger per dag.

Den största utmaningen var 100 kors besättningen som köptes in. Korna sköttes på gården de kom från av två personer. En av medarbetarna blev akut sjuk som gjorde att det blev en person mindre. Alla 100 kor fick flyttas tidigare till deras nya gård och de fick plats i en hage. Lärdomen blev att bättre avstämningar måste göras där du som ansvarig försäkrar dig om att din personal mår bra och vara mer närvarande och tillgänglig.

Logistik och kommunikation är viktigt för att få alla hantverkare att utföra sina arbeten i rätt logisk följd under byggnation. Elektriker kom inte i rätt tid vilket resulterade i att ladugården var strömlös i ett år. Stora lampor monterades provisorisk så personalen hade ledljus.

Miljökonsekvensbeskrivningen/ tillståndsprocess tog lång tid pga. handläggningskapaciteten och inställningen hos tjänstepersoner. Det blev en domstolsprocess som lades ner till gård 3 fördel. Gård 3 poängterade att ha ordning på tillståndsprocessen för att slippa onödiga samhälles hämmande aktiviteter som kan gå till någonting konkret i stället för oenigheter.

Att mjölka tre gånger per dag, minska med en person vid mjölkningen och tänka genom djurflödesplaneringen runt mjölkningssystemet var de huvudsakliga aktiviteterna för att det skulle gå så pass bra som det gjorde. En central aktivitet till som inte går att planera in var att gård 3 lyckades bygga två gånger under lågkonjunktur. Det ekonomiska utfallet blev inte alls som planerat de första fem åren, det blev mycket bättre.

Strategiska planeringsfaktorer som framkom mycket tydligt under intervju med gård 3 var följande:

Ekonomisk planering där företagaren har koll på sina siffror, studiebesök, finansiering, personligt engagemang, bygg efter sin personlighet, krångla inte till det, planera byggnation efter årstiderna, bygg med konjunkturen, kompletterings bygga, management och MKB.

4.5 Gård 4

Målet för gård 4 är ett ekonomiskt hållbart företag som upprätthåller en vettig standard vilket innebär att de producerande enheterna upprätthåller en god ekonomi. Vill någon annan ta över företaget är det viktigt med en bra ekonomi i botten eller om gården ska säljas då måste man få ut ett bra pris för det. Ekonomi genomsyrar hela gård 4 tankesätt.

“En finansiellt hållbar produktionsenhet”

Med anledning av det stora risktagandet gård 4 tar genom att expandera ska respondenten tjäna dubbel så mycket pengar som en anställd i månaden. Har gården inte denna lönsamhet kan den heller inte förändra produktionen. Lönsamhet är den främsta drivkraften för att planera inför en ny investering. Respondenter sade:

”Jag ska ha möjlighet att köpa en ny BMW varje år”

Förberedelser inför expansionen var studiebesök på internationella gårdar där gård 4 fick inspiration och tog med sig det som verkade bäst. Kalkyler och budgeten tryckte respondenten på att inte krångla till. Respondenten klargjorde att lantbrukare över lag har en förmåga att krångla till saker, gör det lätt i stället. När det ekonomiska underlaget är klart går respondenten in till banken med en plan, på ett öppet och respekt fullt sätt. Enligt respondenten är affärsverksamhet mycket enkelt, antingen satsar banken på din plan eller avstår de att satsa på din plan. Respondenten lade stor vikt vid:

”Du måste kunna dina siffor”

Enligt gård 4 är banken inte det viktiga utan det är personen på banken som är viktig, hen måste ha kunskap om din verksamhet annars blir det svårt att sälja in en idé. Enligt respondenten måste företagare ha förmågan att förklara värdet av en investering så att någon annan förstår. Banken är en mycket viktig samarbetspartner och man måste arbeta upp tillit / förtroende. Genom att följa marknaden och göra ekonomiska uppföljningar, där företagaren har förmågan att spå sämre tider och förvarna banken i tid skapar förtroende. Är företaget mitt i en ekonomisk svacka och ringer banken, då har företagaren inte haft koll och det ger inte förtroende på banken. Att se risken före den kommer är viktigt.

Enligt respondenten är 80% av din budget inför en expansion inga större problem att få kredit för. Det är de sista 10–20% av budgeten som är de svåra att få kredit

för, det motsvarar kassaflödet investeringen kan prestera i runda slängar. Respondenten sade:

”Kassaflödet är oljan i maskineriet”

Alternativ produktion var inte aktuellt för att mjölkproduktion kunde gård 4. En strategi är att vara bland de 25% bästa det ger en säkerhet i sämre tider och är en förutsättning för att kunna utveckla verksamheten. Banken gick först inte med på dagens omfattning av verksamheten men då hävdar respondenten att kassaflödet blev för dåligt om banken fick som de ville från början.

Gård 4 hade anpassat byggnationskostnaderna efter ett vist mjölkpris baserat på historiska mjölkprisvariationer. Omvärlden förändras snabbt och det gör även mjölkpriset, det gäller att ta höjd för det vid projektering av stallet. Kostnaden per ko plats måste ligga på en acceptabel nivå. När avräkningspriset sjunker kraftigt har gård 4 anpassat kostnaderna så att de klarar en nedgång. Respondenten konstaterade att affärsverksamhet är enkelt:

”Du måste ha kostnadskontroll... du måste tjäna mer än vad du spenderar”

En strategi som gård 4 hade vid projektering var att inte ta in konsulter som ritade ladugård för att det blir alldeles för komplicerat och dyrt. Respondenten poängterade att du ska kunna din ritning. Strategiska planeringsverktyg och modeller användes inte, miniräknare nyttjades flitigt.

”Om inte jag förstår ritningen, hur fan ska en ko förstå hur det ska fungera?”

Omvärldsanalysen där konstaterade gård 4 att konsumenten inte bryr sig om produktion, de fokuserar endast på hållbarhet. Respondenten menade på att produktsegmentering måste gå i andra hand för att det är slöseri att inte nyttja de producerande enheternas fulla potential. Ett land måste fokusera på att säkerställa tillgången på livsmedel och inte exportera miljöproblem och samtidigt säga hur duktiga vi är.

Strategin för att upprätthålla produktionen i den befintliga besättningen som ska flytta in i den nya ladugården under byggnation, där påtalade gård 4 återigen att håll det enkelt. Kor behöver äta, sova och dricka. Korna på gård 4 flyttade från lösdrift till en ny lösdrift det gjorde att respondenten och korna inte behövde lära sig ett nytt system. De strategiska lösningarna genomsyras av att det ska vara enkelt vilket innebär att det ska vara enkelt för kon. Gård 4 anser att gårdar bygger komfortabla men dyra ladugårdar.

När du ska investera ta reda på möjligheter omöjligheter och sätt in detta i din strategiskaplan. Det är viktigt att veta vad man är bra och mindre bra på för att veta vilka tjänster som behövs hyras in. Fokusera på personer som är bättre än dig. Enligt respondenten är det viktigaste vid expansion av mjölkproduktion att:

”Du måste ha förmågan att vara en chef”

Målen i den nya ladugården uppfylldes genom bra djurvälstånd och logistik. Lantbrukare får inte glömma av att ta betalt för den tiden du arbetar. Hantverkare är dyra, dessutom har de mindre kapitalbindning och hans arbetar inte gratis påpekade respondenten.

Strategin i dag är avvecklingsstrategi där nästa generation ska ha möjlighet att ta över. Tiden går fort vill du satsa ska du satsa innan du är för gammal resonerade respondenten.

Strategiska planeringsfaktorer som framkom mycket tydligt under intervju med gård 4 var följande:

Ekonomisk planering där företagaren har koll på sina siffror, studiebesök, finansiering, personligt engagemang, krångla inte till det, ta med tidigare system och erfarenheter till det nya och management.

5. Resultat

5.1 Inledning av resultat

Genom ett ändamålsenligt urval av respondenter formulerades frågor med stöd av modellen *the fuzzy front end* modell (figur 3). Frågorna började breda / öppet där respondenten delvis styr samtalet åt sitt strategiska tänkande, med stöd av författarens frågebatteri (bilaga 2) som håller intervjun inom ämnet. Författaren följde en semistrukturerad intervjuteknik där respondenterna fick tala fritt allt efter som författaren ställde frågor ur frågeformuläret. Frågorna ställdes utifrån syftet att analysera strategisk planering innan driftsättning av mjölkföretaget och hitta gemensamma planeringsstrategiska faktorer.

Resultatet presenterar viktiga strategiska planeringsfaktorer. Det som tydligt framgick i intervjun är det som presenterats i resultatet / tydligaste budskapet som återupprepades under intervjuernas gång.

Läsaren ska noggrant observera; faktorer som inte redovisas för en gård (figur 5) betyder inte per automatik att respondenten inte tänkt på just den faktorn.

5.2 Sammanställning av resultat

Planeringsstrategiska faktor vid expansion	Gård 1	Gård 2	Gård 3	Gård 4	> siffror= tyngst vägande strategisk faktor vid expansion
Ekonomisk planeing där företagen har koll på sina siffror	1	1	1	1	4
Studiebesök	1	1	1	1	4
Finansiering	1	1	1	1	4
Personligt engagemang	1	1	1	1	4
Bygg efter din personlighet	1	1	1		3
Krångla inte till det	1		1	1	3
Planera byggnation efter årstiderna	1	1	1		3
Ta med tidigare system och erfarenheter till det nya	1	1		1	3
Kompletteringsbygga	1	1	1		3
Bygg med hänsyn till konjunkturen		1	1		2
Management			1	1	2
Miljö tillstånd/ miljökonsekvensbeskrivning (MKB)		1	1		2
Förbered djuren	1				1
Sunt förnuft	1				1
Tabell förklaring:					
Samanställning av de planeringsstrategiska faktorer vid expansion av mjölkproduktion som uttryckts mycket tydligt av respondenterna under den semistrukturerade intervjuerna.					
Faktorerna till vänster i tabellen, fallgårdarna till höger om faktorerna. Gård med en "1" markerad vid faktorn har uttryckt tydligt under intervjun att faktorn är mycket viktig. Längst till höger i tabellen är de faktorer med högst siffror det respondenterna ihop anser viktigast vid strategisk planering kring expansion av mjölkproduktion.					

Figur 5. Sammanställning av resultatet från de semistrukturerade intervjuerna.

I resultatet (figur 5) framgår det gemensamma resultatet av den empiriska undersökningen. Det tyngst vägande planeringsstrategiska faktorerna som gemensamt framkommit av respondenterna är:

- *Ekonomisk planering där företagaren har god kännedom om företagets ekonomi.

- *Åk på flera studiebesök där inspiration hämtas från andra gårdar.

- *Finansiering där relationen med banken är av mycket stor betydelse.

- *Företagaren ska ha ett stort personligt engagemang och kunna ritningen.

Alla respondenter påtalade flera gånger under intervjun att ekonomiskplanering är mycket viktigt. Företagaren ska kunna svara på alla siffror i kalkylen och budgeten, om fallet inte är så blir utgångsläget hos finansiären dålig redan från start. En respektfull och ärlig relation med finansiären om situationen på gården, hur den än, är, viktigt. Att ta höjd för kriser och kommunicera det till finansiären i förväg med ekonomiska prognoser skapar förtroende. Finansiären analyserar mycket noggrant hur du är som företagare.

Att kunna sina siffror går hand i hand med det personliga engagemanget för den tilltänkta expansionen. Där ingår att företagaren ska kunna ritningen, genom att rita ladugården i egen regi. Att hyra konstruktör som ritlar ladugården resulterar i att företagaren inte har den djupgående kunskapen om de viktiga byggnadsdetaljerna. För att underlätta projekteringen av ladugården har respondenterna fått inspiration från andra gårdar som expanderat. Studiebesöken har haft en stor påverkan på respondenternas expansion.

Det näst tyngs vägande planeringsstrategiska faktorerna som gemensamt framkommit av respondenterna är:

- *Bygg efter din personlighet.

- *Krångla inte till det.

- *Planera byggnation efter årstiden, bygg ”med” årstiden.

- *Ta med tidigare system och erfarenheter till den nya ladugården.

- *Kompletterings bygga i efterhand.

Tre av respondenterna gjorde det tydligt att anpassa den nya verksamheten efter din personlighet. Företagaren skapar sin egen situation och den ska man trivas i. Krångla inte till det och gör inte saker svårare än vad det faktiskt är. Tre respondenter hävdar att man bör ha årstidernas påverkan i beaktning när man bygger. Ju fler erfarenheter du har av olika system som man tar med sig till den nya ladugården desto lättare blir uppstarten. Det är redan mycket att lära sig med

en ny ladugård. Därför är kompletterings byggnation eller investera i nya system i ladugården efteråt ett alternativ.

Den näst minst tyngst vägande planeringsstrategiska faktorerna som gemensamt framkommit av respondenterna är:

- *Anpassa byggnation av ladugård efter konjunkturen om det är möjligt.
- *Förmågan att vara chef / ha ett bra management.
- *Ordning på miljö tillståndet / miljökonsekvensbeskrivningen.

Två av respondenterna nämnde i intervjun att bygga ladugård i lågkonjunktur är att föredra men det är inte lätt att planera in det. Företagaren måste besitta förmågan att utöva ett bra management vid expansion. MKB är en tung administrativ aktivitet som kräver god ordning och framförhållning från både företagaren och de statliga institutionerna.

Det minst tyngs vägande planeringstrategiska faktorerna som gemensamt framkommit av respondenterna är:

- *Förbered djuren vid den nya ladugården
- *Ha ett så kallad "sunt bondförnuft".

Samma respondent påtalade att arbeta med djuren så de vänjer sig vid den nya ladugården innan driftsättning. Under hela den strategiska planeringsprocessen och verkställande av planen måste ett sunt förnuft finnas.

6. Diskussion

I kapitlet diskuteras resultatet kopplat till det teoretiska ramverket där diskussionen utgår från teorierna strategisk planering, beslutsprocess, intuition och rationalitet i strategiska beslut, stordriftsfördelar / skalavkastning och effektivitet.

Syftet med uppsatsen är att förstå vilka strategiska planeringsfaktorer mjölkföretagare har gemensamt vid expansion av mjölkproduktion genom en semistrukturerad intervjustudie. I resultatet (figur 5) framgår 14 planeringsstrategiska faktorer som tydligt påpekats under intervjuerna av respondenterna.

De fyra planeringsstrategiska faktorer som påtalades mest tydligt under intervjun (figur 5) kännetecknas av långsiktighet som enligt Stonehouse et al. (2002) är av stor betydelse när byggnation av ladugård startar. Alla gårdar har använt sig av strategisk planering vilket är helt avgörande för gårdens framgång (Robinson et al. 1988)

Gård 2 och 4 påtalade tydligast att banken testade dig med skarpa frågor. Förmågan hos företagaren att förklara sin strategiska plan är helt avgörande för att du ska kunna verkställa expansionen enligt alla respondenter, det bekräftas av Stonehouse et al. (2002). Generellt klarar företagaren av att kommunicera sin plan men att verkställa den fullt ut är svårt.

SWOT – analys är en lättkommunicerad och vedertagen modell som utomstående personer har lätt att förstå (Frost 2003). Gård 2 var den enda gården som hade nyttjat en SWOT- analys fast på ett ytligt sätt som ett strategiskt planeringsverktyg innan byggnation av ladugården startade. Gård 1, 3 & 4 borde kunna sätta sig in mer i modellens uppbyggnad. Gård 1,3 & 4 visste om modellen men nyttjade den inte.

Enligt Stonehouse et al. (2002) ska företag som nyttjar verktyg för strategisk planering få en bättre ekonomi än företag som inte gör det. Frågan är om gård 2 skulle haft en bättre ekonomi idag om de nyttjat modellen fullt ut jämfört med de andra gårdarna som inte nyttjade modellen alls? Gård 4 upplevde modeller som onödigt och krångligt där miniräknare nyttjades flitigt vid den strategiska planeringen. Det bekräftas av Muhammad (2015) att företagare inte känner till

strategiska planeringsverktyg och inte förstår hur de ska nyttjas till verksamheten. Tillämpningsgraden av modellerna på lantbruk kan möjligtvis vara lägre enligt vad som framkommit i intervjuerna med gårdarna.

Gård 1 medger att de inte gjort djupgående budget och kassaflödesanalys, hur är rutinerna kring uppföljning av expansionen på gård 1? Forskning (Kraus et al. 2006) visar att strategisk planering inte har samma hävarmseffekt när företagare inte följer upp verksamheten. Gård 2 har högst byggnadskostnad per ko plats av alla gårdar vilket gör att betydelsen av ekonomisk uppföljning är "mer viktigt" för gård 2 än resterande gårdar för att gård 2 sitter i ett mer konkurrensutsatt läge än gård 1,3 & 4 (Wijewardena et al. 2004).

Enligt resultatet i denna undersökning är studiebesök en viktig del i beslutsprocessen (figur 5) där informationssökning och idéer på nya lösningar kan upptäckas (Öhlmer et al. 1998). Alla gårdar har besökt Danmark. Gård 2 besökte Tyskland och Polen. Gård 4 besökte Nederländerna och England. Gård 3 har gjort studiebesök och tog inspiration från tidigare yrkesprofession. Gård 2 upptäckte att ett svenskt företag har monopol på spaltgolvs tillverkning. Polen hade spaltgolvs tillverkning som enligt respondenten var oerhört mycket billigare med en bättre konstruktion än det svenska företaget som tillverkar spaltgolv. Gård 1,2 & 4 tryckte på att ta med tidigare erfarenheter till den nya ladugården som framgår i resultatet (figur5). Företagarens värderingar (Ferguson et al. 2013) har inverkan på beslutsfattandet det bekräftas av (Öhlmer et al. 1998). Gård 1 förlängde befintlig foderlogistik till den nya ladugården medan gård 2 hade dålig erfarenhet av tidigare fodersystem och satsade på ett nytt koncept. Gård 3 utnyttjade befintligt mjölkningssystem.

Gård 3 & 4 påtalade tydligas av alla respondenter att hålla nere byggkostnaden dock är mjölkproduktionen lägst på dessa gårdar i studien. Gård 1 hade liknande byggkostnader som gård 3 & 4 (figur 4) men har högst produktion av alla gårdar som deltog i undersökningen. För att kunna nyttja stordriftsfördelarnas fulla potential enligt (Kenton 2022; Manevska-Tasevska et al. 2015; Špička, et al. 2015; Krpalkova et al. 2016) måste hög produktion per enhet uppfyllas. Det kan beskrivas enligt (Adamie, et al. 2022) som rationell ineffektivitet / resursslöseri att inte nyttja (i detta fall) kornas fulla produktions potential. (Adamie et al. 2022) teori om rationell ineffektivitet stämmer in på gård 3 & 4.

Gård 2 resonerade att redan vid projektering ska extra mjölkningsrobotar kunna installeras efter åt. Respondenten påstår att en överbelastad mjölkningsrobot inte gynnar besättningens totala avkastning. Att ha den överkapaciteten beskrivs enligt (Adamie et al. 2022) som rationell ineffektivitet/ som resursslöseri att inte låta

mjölkkningsrobotarna i detta fall gå på full kapacitet. Respondenten på gård 2 menar att det blir oekonomisk skalfördelning om mjölkkningsrobotarna (i detta fall) går på maxkapacitet, det bekräftas av (Kenton 2022). Kostnadsbesparing och konkurrens korrelerar med verksamhetens omfattning, ska man tro Kenton (2022) betyder det att mindre företag som gård 1 inte kan nyttja stordriftsfördelarna i samma utsträckning som resterade gårdar. Hur mäter man förmågan att nyttja skalfördelningen mellan större och mindre verksamheter? Enligt studien har gård 1 lägst byggkostnader med högst produktion, det motsäger vad Kenton (2022) kom fram till. Är det realistiskt att dra slutsatsen att mindre företag kan nyttja skalfördelningen bättre än större företag?; från en semistrukturerad intervju med så lite ekonomiskt underlag? Att ha en hög skalfördelnings grad är det synonymt med god lönsamhet?

Gård 2 & 4 planerade att bygga ladugård i liknande skala som gård 1, men de byggde större än vad som var tänkt från början. Ju större ladugård gård 4 & 2 byggde desto bättre blev kalkylen. Banken gick med på en större expansion efter att respondenterna påvisat en bättre kalkyl. Det bekräftar teorin från (Öhlmér et al. 1998) att beslutsprocessen inte är statisk utan ändras när betydande händelse och faktorer sker under beslutsprocessens gång. Gård 2 kom över ett arrende på 200 hektar vilket möjliggjorde en större expansion än tänkt.

Två gårdar upptäckte bättre lönsamhet i kalkylen vid fler antal kor, varför expanderade inte gård 1 till samma omfattning som gårdar 2 & 4? I resultatet (figur 5) framgår att gårdarna vill bygga efter sin personlighet. Det sunda förnuftet styrde mer för gård 1 än övriga gårdar, vilket är effektivare än det rationella strategiska besluten. Alla gårdar har kombinerat rationellt beslutsfattande med sunt förnuft och då väger beslutet tyngre enligt (Calabretta et al. 2017).

En relevant fråga att ställa är om gård 3 & 4 har byggt för enkelt, i förhållande till produktion och byggkostnaden per ko-plats? Enligt (Lawson et al. 2004; Manevska-Tasevska et al. 2015) utvecklas effektivitet ihop med tekniska hjälpmedel. Antag att gård 3 & 4 hade byggt med fler tekniska hjälpmedel som potentiellt kan optimerade avkastningen per ko; hade de kunnat optimera för att vara ekonomiskt effektiva samtidigt som att vara produktionseffektiva? Låga kapitalkostnader som gård 3 & 4 kommer inte upp i effektivitet jämfört med gårdar som har högre kapitalkostnader det menar Manevska-Tasevska et al. (2015).

Gård 2 hade djurvälstånd i fokus medan gård 3 & 4 hade mer fokus på effektivitet enligt Adamie et al. (2022) kommer inte gård 3 & 4 upp i effektivitet på lång sikt

när de bygger för billigt. Gård 4 hade målsättningen att en anställd ska prestera en miljon kilogram producerad mjölk, större gårdar som gårdar 2, 3 & 4 har bättre möjlighet att optimera arbetskraften vilket denna forskning (Manevska-Tasevska et al. 2015) säger.

Enligt resultatet (figur 5) tryckte gård 1,3 & 4 särskilt på det sunda förnuftet mjölkföretagen hade i andra europeiska länder att inte krångla till det och hålla det enkelt vilket är mycket viktigt i strategiska beslut det säger även (Calabretta et al. 2017). Kostnads kontroll genomsyrade hela gård 4 verksamhet vilket är viktigt för den långsiktiga konkurrensen kraften företaget har på en marknad (Calabretta et al. 2017).

6.1 Kritisk granskning av resultatet från studien

Var det rätt metod för att förstå viktiga planeringsstrategiska strategier vid expansion av mjölkproduktion? En enkät som respondenterna fyller i blir mer lätt tolkat. Ett vidare resonemang är nödvändigt för att förstå viktiga faktorer, det skulle inte komma med på samma sätt i en enkät som en semistrukturerad intervju. En intervju som kompletteras med en enkät skulle ge ett säkrare resultat.

Skulle någon annan följa metodkapitlet och göra om intervjuerna med samma information och frågor till respondenterna; vad anser hen är faktorer som "tydligt framkommer" under intervjun? Med detta resonemang blir studien rätt så vag. I och med att frågorna följde modellen *the fuzzy front end* modell (figur3) gjorde det att intervjun landade rätt. Viktigt för denna uppsats var att intervjun skulle upplevas mer som ett samtal än utfrågning om strategisk planering. Risker fanns att intervjun skulle upplevas mer som ett förhör än ett samtal om intervjun inte skulle utföras enligt vald metod. En intervju skedde på engelska och det finns alltid rum för olika tolkning av frågan och svaret när parterna inte talar modersmålet till varandra. Enligt (Studocu 2011) är det viktigt med en grundläggande ordning på lokalen intervjun äger rum i. I den forskningen borde det framgå att en traktorhytt fungerar perfekt för en semistrukturerad intervju. Där kan inte personer komma och störa under intervjuens gång vilket ger en mer homogen intervju.

Att jämföra ekologisk inriktning av mjölkföretag med konventionella mjölkföretag måste man ha i åtanke i denna undersökning. Ekologisk mjölkproduktion har

kvalitets krav som är mer utmanande för vad de producerande enheterna, mark och djur klarar av att producera.

För att göra undersökningen mer säker med liknande förutsättningar ska författaren som utfört intervjuerna antingen känna till alla respondenter eller inte göra det. Förutfattade meningar och slutsatser av tidigare observationer på gårdar innan intervjun kan påverka hur frågor ställs. Frågan kan vinklas så att författaren får svar på det den vill ha genom att knyta an frågan till tidigare observationer på gården. Ett gårdsbesök sätter flera sinnen i bruk syn, hörsel, känsel och lukt. Ju fler sinnen som aktiveras desto större intryck får personen av mötet. Ett telefonsamtal eller videomöte där får personerna inte alls samma sinnesintryck som vid ett gårdsbesök. I en traktorhytt öser intrycken in för besökaren.

Antal kor, byggkostnad per ko-plats, mjölkningssystem och kg mjölk per ko och år är de faktorer som översiktligt jämfört gårdarna mot varandra. Det är för lite underlag att kunna jämföra stordriftsfördelar, effektivitet och koppla det till strategisk planering och dra vettiga / säkra slutsatser om.

6.2 Fyller studien nytta för andra?

Enligt resultatet i den här studien (figur 5) framkom 14 planeringsstrategiska viktiga faktorer vid expansion av mjölkproduktion. Kan rådgivare och mjölkföretagare ha nytta av resultatet? Ja, för annars skulle det funnits en exakt mall på hur tillvägagångssättet för en expansion skulle gå till, där utfallet var att expansionen gick felfritt. Fanns en sådan mall skulle denna studie vara meningslös.

Kan lärdomar från studier likt denna nyttjas av banker, byggrådgivare och mjölkföretagare på ett sätt att fler ”lyckas” med expansion. Det borde det leda till en sundare konkurrenssituation på ett internationellt synsätt.

Att få tydliga råd om vad man ska tänka på för att inte hamna i en svår situation efter byggnation kan vara helt avgörande för vissa mjölkföretagares framgång vid expansion. Vet banken om de viktiga faktorerna i den strategiska planeringsprocessen borde de bättre kunna avgöra hur utfallet blir vid kreditgivning till låntagaren. Vid presentation av affärsidé på banken kan de se om

mjölkföretagaren har tänkt på viktiga planeringsdetaljer. Det kan bli en säkrare kreditgivning för banken och mjölkföretagaren om beslut är väl grundlagda.

Mjölkföretagaren kan ha stor nytta av att veta viktiga faktorer kollegor som genomgått expansion anser är viktiga att ha med sig. I och med strukturomvandlingen blir lantbruksföretag större och satsningar blir mer vanligt. Därför borde studier om detta ämne för rådgivningen bli mer attraktivt för att bättre kunna råd ge framtida mjölkföretagares för lyckad framgång vid expansion. Rådgivare kan använda liknande studier som denna för att förbereda lantbrukaren inför projektering. Ett bra råd som leder mjölkföretagaren rätt i processen kan vara avgörande om rådet leder till en potentiell förbättring vid projektering. Märker rådgivaren att mjölkföretagaren inte har koll på den ekonomiska planeringen och ber hen att kolla över det en gång extra, leder det till en mer välgrundad planering av byggnation av ny ladugård.

Enligt resultatet (figur 5) fanns fyra tyngst vägande faktorer som alla respondenter påtalade mycket tydligt. Rådgivare och mjölkföretagare är de medvetna om hur viktig ekonomiskplanering verkligen är? Mjölkföretag som expanderat och går i konkurs eller inte får acceptabel ekonomi på den nya produktionen, har de "bara" tänkt på att det ska stå en ny ladugård klar och inte tänkt igenom strategier om hur vägen till en klar ladugård ska se ut?

Vad händer om samma studier utförs hos mjölkföretagare som gått i konkurs eller inte får acceptabel ekonomi på den nya produktionen, vilka planeringsstrategiska faktorer skulle komma fram då? Är det samma faktorer som denna studie kommit fram till?

7. Slutsats

Lantbruksföretag är inte det andra likt där ägaren har olika inställningar till hur utmaningar ska tacklas. Ett sunt förnuft där mjölkföretagaren håller det enkelt kopplat till stort ekonomisk insatthet i kalkyler där verksamheten har ett bra management, det är viktigast vid den planeringsstrategiska processen.

I och med att alla gårdar enligt resultatet (figur 5) fick inspiration från internationella mjölkföretagare borde det finnas viktiga faktorer i andra europeiska länder som efterfrågas mer på svenska mjölkgårdar.

Ju fler strategiska faktorer företaget tänker på ju bättre blir utfallet. Enligt resultatet (figur 5) hade gård 1 flest faktorer som tydligt påtalades under intervjun där mjölkproduktionen var högst av alla respondenter till en sund byggkostnad. Att bygga billigt och upprätthålla en hög produktion är möjligt om mjölkföretagaren tänker på flera strategiska faktorer som resultatet visar. Sunt förnuft kommer man långt på.

8. Förslag på ny forskning

Denna studie ska ge läsaren en förståelse om viktiga planeringsstrategiska faktorer kring expansion av mjölkproduktion. När faktorerna nyttjas hur blev utfallet?

Mjölkföretagare som planerar att expandera verksamheten har behov av praktiskt tillämpbara råd. Det här arbete kan alla som behärskar lantbrukssvenska förstå och ta åt sig, mjölkföretagare, rådgivare, politiker, banker och forskare.

I och med att rådgivare ska vara uppdaterade inom ny forskning som berör deras yrkesprofession leder det till bättre rådgivning. Vet byggrådgivaren om viktiga planeringsstrategiska faktorer inför expansion blir rådgivningen bättre. Byggrådgivare måste vara kompetenta och kunna sitt ämne annars blir rådgivningen dyr. Dåliga råd som inte utväxlar i bättre ekonomi för mjölkföretagaren är slöseri på tid och pengar. Skaffar rådgivare kunskaper om strategisk planering, genom att bland annat läsa den här uppsatsen har de en tillämplar grund att börja sin rådgivning från.

Utgår forskare från de 14 planeringsstrategiska faktorerna som framkommit av expanderande mjölkföretag i denna studie, då kan forskare inrikta sig på rätt forskningsområde från början. Studien blir en vägvisare för att rikta var behovet av ny forskning behövs inom praktiskt tillämpbara faktorer för strategisk planering av expansion av mjölkproduktion. Ska forskare formulera nya hypoteser om vilka faktorer som de tror att mjölkföretagare tycker är viktiga inför expansion kan de läsa denna studie och börja forska på faktorer som redan är framtagna, det ger en säkrare och snabbare forskning.

Studien blir även vägvisare för politiker när beslut ska fattas om frågor som berör den agrara näringen. Större delen av rådgivning inför expansion går att få finansierad av statliga institutioner. Det är viktigt att politiker förstår innebörden i att lantbruksföretag som nyttjar rådgivningen, är i behov av får tillgång till kvalitativ rådgivning genom att bidra med statliga medel för att viktig forskning bedrivs. Enligt slutsatsen att länder i Europa har någonting som efterfrågas på svenska mjölkföretag; borde politiker förstå vikten att ekonomiska medel till kompetensutveckling utgår till svenska mjölkföretag, rådgivare och forskare. För att få mer färdigheter inom ämnet strategisk planering inför expansion av mjölkföretag.

Noggranna studier behövs göras för att verifiera de viktiga planeringsstrategiska faktorerna den här studien kommit fram till. Med hjälp av produktionsnyckeltal, ekonomiska nyckeltal (bokslut), byggkostnad och produktionsinriktning borde en ny studie kunna svara på vilka av faktorerna som framkommit i denna undersökning som ger mest framgång.

9. Referenser

- Academic Work (2021). Intervjuguide: 3 Intervjutekniker- Vilken väljer du? <https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/intervjutekniker> [2023-04-20]
- Adamie, B. A., & Hansson, H. (2022). Rationalising inefficiency in dairy production: evidence from an over-time approach. *European Review of Agricultural Economics*, 49(2), 433-471.
<https://academic.oup.com/erae/article/49/2/433/6100216>
- ATL (2023) Rekord lågt intresse för att bygga djurstallar <https://www.atl.nu/rekordlagt-intresse-for-att-bygga-djurstall> [2023-03-29]
- Berisha Qehaja, A., Kutllovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 585-600.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2982744
- Brinkmann, S. Kvale, S. (2014). *Den kvalitativ forskningsintervjun*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur AB
- Bracker, J. Y., & Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic management journal*, 7(6), 503-522.
<https://www.jstor.org/stable/pdf/2486136.pdf>
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber AB
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840616655483>
- Din ordbok (2023). *Definition av sunt förnuft*.
<https://www.dinordbok.no/sv/definitioner/svenska/?q=sunt+fornuft> [2023-05-25]
- Europeiska kommissionen (2022). *Översikt över EU:s gemensamma jordbrukspolitik*.
https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_sv [2023-03-23]

- Ferguson, R., & Hansson, H. (2013). Expand or exit? Strategic decisions in milk production. *Livestock Science*, 155(2-3), 415-423.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1871141313002515>
- Forskningsstrategier (u.å.) *Vetenskapliga metoder och forskningsstrategier*.
<https://forskningsstrategier.wordpress.com/#urvalsmetoder> [2023-04-15]
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic change*, 12(1), 49.
<https://www.proquest.com/openview/fb8d65b1026277fc486991aade67636f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31335>
- Försvarsmakten (2023) *Allvarligt säkerhetspolitiskt läge och risk för eskalering*.
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2023/02/allvarligt-sakerhetspolitiskt-lage-och-risk-for-eskalation/> [2023-04-03]
- Gibbons, P. T., & O'Connor, T. (2005). Influences on strategic planning processes among Irish SMEs. *Journal of small business management*, 43(2), 170-186.
<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-627x.2005.00132.x?needAccess=true&role=button>
- Gullstrand, J., Hammarlund, C. (2010). *Produktionsfunktioner i jordbruket*. (2010:1)
 Lund: AgriFood Economics Center.
https://www.agrifood.se/Files/AgriFood_Rapport_20101.pdf
- Hadley, G. L., Harsh, S. B., & Wolf, C. A. (2002). Managerial and financial implications of major dairy farm expansions in Michigan and Wisconsin. *Journal of Dairy Science*. 85(8), 2053-2064.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022030202742835>
- Hamerlinck, J., Buysse, J., Lauwers, L., & Van Meensel, J. (2014). A normative planning device to link economics with practice : the case of up scaling in dairy farming. *International Journal of Agricultural Management*. 1(2), .ISSN 2047-3710.
<https://biblio.ugent.be/publication/7156358>
- HANSEN, B. G., & Naerland, T. (2017). A comparison of whole farm budgets versus farm accounts and suggestions for future planning of farm expansion and economic management. *International Journal of Agricultural management*. 6(2), ISSN 2047-3710
https://www.iagrm.com/content/large/journals/ijam/volume_6/doi_10.5836_ijam_2017-06-41.pdf

- Hansson, H. (2008). Are larger farms more efficient? A farm level study of the relationships between efficiency and size on specialized dairy farms in Sweden. *Agricultural and Food science* 17(4), 325-337.
<https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/474661/mtt-afs-v17n4p325.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [2023-04-05]
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management decision*, 38(7), 462-470.470.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740010373476/full/pdf?title=the-essence-of-management-decision>
- Investopedia (2019). *Minimum Efficient Scale*.
https://www.investopedia.com/terms/m/minimum_efficiency_scale.asp [2023-06-07]
- Kenton, W. (2022). *Economies of Scale: What are they and How Are They Used?*.
<https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp#toc-what-are-economies-of-scale> [2023-04-14]
- Kramer, B., Schorr, A., Doluschitz, R., & Lips, M. (2019). Short and medium-term impact of dairy barn investment on profitability and herd size in Switzerland. *Agricultural Economics*, 65(6), 270-277.
<https://agricecon.agriculturejournals.cz/pdfs/age/2019/06/03.pdf>
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises– new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409170610683851/full/html?fullSc=1&utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Management_Research_Review_TrendMD_1&WT.mc_id=Emerald_TrendMD_1
- Krpalkova, L., Cabrera, V. E., Kvapilik, J. I. N. D., & Burdych, J. (2016). Dairy farm profit according to the herd size, milk yield, and number of cows per worker. *Agricultural Economics*, 62(5), 225-234.
<https://agricecon.agriculturejournals.cz/pdfs/age/2016/05/04.pdf>
- Lantbruksforskning (2019). *PM5- God djurvälfärd i svensk mjölkproduktion- ett led mot ett uthålligt jordbruk*. (Serie och rapportnummer saknas) (u.å.): Lantbruksforskning. https://static-lantbruksforskning.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/attachments/stiftelsen_lantbrukets_utveckling_rapport_god_djurvalfard_i_svensk_mjolkproduktion_ett_led_mot_ett_uthalligt_jordbruk.pdf

- Lawson, L. G., Bruun, J., Coelli, T., Agger, J. F., & Lund, M. (2004). Relationships of efficiency to reproductive disorders in Danish milk production: a stochastic frontier analysis. *Journal of dairy science*, 87(1), 212-224.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022030204731604>
- LRF (u.å.) *Sveriges Försörjningsgrad*. <https://www.lrf.se/mer-om-vara-omraden/forsorjningsgrad/> [2023-03-27]
- LRF (2019). *Ökad försörjningstrygghet avseende livsmedel*.
<https://www.lrf.se/fordjupning/forsorjningstrygghet/> [2013-06-03]
- Lööv, H. (2011). *Sveriges första femton år som medlem i EU Förändringar i matpriserna*. (2011:44). Jönköping: Jordbruksverket
https://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra1_1_44.pdf [2023-03-25]
- Manevska-Tasevska, G., & Rabinowicz, E. (2015). *Strukturomvandling och effektivitet i det svenska jordbruket*. 2015-01-14.
https://www.su.se/polopoly_fs/1.621805.1660305515!/menu/standard/file/AgriFood_Other_20151.pdf [2023-04-13]
- McElwee, G. (2006). Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills. *Journal of developmental entrepreneurship*, 11(03), 187-206.
- McDonald, R., Shalloo, L., Pierce, K. M., & Horan, B. (2013). Evaluating expansion strategies for startup European Union dairy farm businesses. *Journal of Dairy science*, 96(6), 4059-4069.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022030213002543>
- Medium (2018). *The Fuzzy Front-End, Fuzzy No More. Evidence from Swedish agriculture*. <https://medium.com/@rob3365/the-fuzzy-front-end-fuzzy-no-more-ff67e1a7cf57> [2023-04-27]
- Mistra (2019) *Food Security and Sustainable Food system*
https://mistra.org/wp-content/uploads/2019/04/mistra_bp_food_security_2019.pdf [2023-06-07]
- Muhammad Siddique, C. (2015). A comparative study of strategic planning practices of SMEs and large-sized business organizations in emerging economies: The case of UAE. *Strategic Change*, 24(6), 553-567.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.2039>

- Nationalencyklopedin (2023). *effektivitet*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/effektivitet>. [2023-05-23]
- Oukacha, H. (2013). *Fuzzy Front-End. I: Electrical and Computer Design Handbook*.
 Boston: Tufts University.
<https://sites.tufts.edu/eesenior/designhandbook/2013/fuzzy-front-end/> [2023-06-07]
- O'Brien, B., Shalloo, L., O'Donnell, S., Butler, A. M., Gleeson, D., & O'Donovan, K. (2006). Labour and economic aspects of dairy farming. In *Proceedings of the 57th Annual Meeting of the European Association for Animal Production* (p. 256).
https://www.researchgate.net/profile/David-Gleeson/publication/228508576_Labour_and_economic_aspects_of_dairy_farming/links/02e7e51af675fd6a5c000000/Labour-and-economic-aspects-of-dairy-farming.pdf
- Projektledning (2022). *SWOT Analys; Styrkor, Svagheter, Möjligheter & hot*.
<https://projektledning.se/swot-analys/> [2023-05-25]
- Regeringen (2017) *Vision och mål för livsmedelsstrategin fram till 2030* (2017).
<https://www.regeringen.se/information/material/2017/01/mal-for-livsmedelsstrategin-fram-till-2030/> [2023-04-03]
- Riksdagen (2020). *Självförsörjning av mat i Sverige*.
<https://data.riksdagen.se/fil/657459E1-A092-47A4-AAFD-187C74349BCF>
 [2023-06-08]
- Robinson Jr, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic management journal*, 9(1),43-60.
https://www.jstor.org/stable/pdf/2486001.pdf?casa_token=Eks0_zqve78AAAAA:Ga_IUMy3kOp6jtf7sJSiNO5n6ZhPeGPGBBWe09QFGUbvjUFpp1lg11UVO8PF4OogZB5Xs2KGGZ-mVGCqPByQDSG-qsfpxupMKalc3engIP1v1j0SVKAI
- Sveriges lantbruksuniversitet (2023 a). *Mjolkpriset – mer än bara utbud och efterfrågan*.
<https://www.slu.se/centrumbildningar-och-projekt/futurefood/temasidor/sustainable-diets/mer-lasning-om-mjolk/mjolkpriset/> [2023-05-09]
- Sveriges lantbruksuniversitet (2023 b). *Antibiotikaanvändning och resistens*
<https://www.slu.se/centrumbildningar-och-projekt/epok-centrum-for-ekologisk-produktion-och-konsumtion/vad-sager-forskningen/mat-och-halsa/antibiotikaanvandning-och-resistens/> [2023-05-24]

- Statens veterinärmedicinska anstalt (2022). *Övervakning av antibiotikaförbrukningen*.
<https://www.sva.se/amnesomraden/antibiotika/overvakning/overvakning-av-antibiotikaforbrukning/> [2023-03-31]
- Statens veterinärmedicinska anstalt (2021). *Antibiotika och djur inom EU*. [faktablad].
Uppsala: Statens veterinärmedicinska anstalt.
<https://www.sva.se/media/wuqk0114/antibiotika-och-djur-i-eu.pdf>
- Stanford-Billington, C., & Cannon, A. (2010). Do farmers adopt a strategic planning approach to the management of their businesses. *Journal of farm management*, 14(1), 3-40.
https://www.researchgate.net/publication/263248454_Do_Farmers_Adopt_a_Strategic_Planning_Approach_to_the_Management_of_their_Businesses
- Stenfors, S., Tanner, L., Syrjänen, M., Seppälä, T., & Haapalinna, I. (2007). Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 181(2), 929-938.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221706004607?via%3Dihub>
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. Management decision. VAD ÄR DETTA FÖR TYP AV KÄLLA?!
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740210441072/full/pdf?title=strategic-planning-in-smes-some-empirical-findings>
- Studocu (2011). *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*.
<https://www.studocu.com/sv/document/hogskolan-kristianstad/omvardnadsforskningens-teori-och-metod-iv-fordjupningsarbete-i-omvardnad/liten-lathund-om-kvalitativ-metod-med-tonvikt-pa-intervju-11-08-25/9011848> [2023-05-02]
- Špička, J. I. N. D. Ř. I. C. H., & Machek, O. (2015). Change in the production efficiency of European specialized milk farming. *Agricultural Economics*, 61(1), 1-13.
<https://agricecon.agriculturejournals.cz/pdfs/age/2015/01/01.pdf>
- Svenskt ekonomilexikon. (u.å). *Stordriftsfördelar*.
<https://www.ekolex.se/definition/stordriftsfordelar> [2023-05-23]
- TT (2023). *LRF välkomnar utredning om stärkt konkurrenskraft och förbättrad global djurvälstånd*. <https://via.tt.se/pressmeddelande/lrf-valkomnar-utredning-om-starkt-konkurrenskraft-och-forbatttrad-global-djurvalfard?publisherId=3235738&releaseId=3340116> [2023-03-31]

Växa Sverige (2021). *ProCROSS*. <https://www.vxa.se/radgivning-och-kurser/Optimera-produktionen/avel-for-lonsamhet/procross/> [2023-05-27]

Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseka, T., & Perera, B. (2004). The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 209-217.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-627X.2004.00106.x>

Åkerlund, D. (2017). *Guide till akademiskt skrivande*. (2.0) Karlstad: Karlstads universitet.
<https://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:1138556/FULLTEXT01.pdf>

Öhlmér, B., Olson, K., & Brehmer, B. (1998). Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance. *Agricultural economics*, 18(3), 273-290. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1574-0862.1998.tb00505.x>

Bildkällor:

Julie Bang investopedia (2019). *Minimum Efficient Scale*. [Egen bearbetning av bild].
https://www.investopedia.com/terms/m/minimum_efficiency_scale.asp [2023-04-03]

Rob Schade (2018). *The Fuzzy Front-End, Fuzzy No More*. [Egen bearbetning av bild].
<https://medium.com/@rob3365/the-fuzzy-front-end-fuzzy-no-more-ff67e1a7cf57> [2023-04-10]

Bilaga 1

Frågeformulär/ frågebatteri

Öppningsfrågor:

- Vad har du/ni för personliga mål?
- Vad vill ni med ert företag? Övergripande mål?
- Vilka var de främsta drivkrafterna för att börja planera inför en investering?
- Hur förberedde du/ni inför investeringen?
- Vilka förberedelser gjorde du/ni?
- Hur utvärderade du/ni alternativen som fanns inför expansion?
- Hur kom ni fram till att expansion var ett alternativ?
- Hur kom du/ni fram till att expandera till den omfattning som ni gjorde (antal ko platser)?
- Fanns alternativet att satsa på annan verksamhet än mjölkproduktion?
- Hur arbetade ni med ekonomisk planering inför expansionen/investeringen? vilken?
- Blev det ekonomiska utfallet de första 1-5 åren efter driftsättning enligt kalkylen?

Idéutveckling:

- Vad gjorde att du/ni började gå i byggtankar?
- Varför vill du/ni bygga ut? med tanke på det stora risktagandet du/ni tar?
- Vilken var det slutgiltiga faktorn som fick er att överväga att ta beslutet att "vi bygger"?

Planeringsfasen:

- Utförde du/ni omvärldsanalys?
- Marknadsanalys – vad ska ni producera? till vem? och varför?
- SWOT – analys på nuvarande verksamhet
- Varför/hur kom det sig att ni valde att bygga ut när ni hade en mindre omfattande verksamhet än det ni har idag?
- Hur säkerställde du/ni likviditeten, kassaflödet och finansieringen för hela processen?
- Hur säkerställde du/ni att produktions tapp inte förekommer i den befintliga besättning och den nya/ expanderande besättningen?

Konceptutveckling/strategiska val:

- Hur utvecklade du/ni ert koncept/strategi i ladugården, val av strategiska investeringar? Varför valde du/ni just den lösningen, strategin
- Avstod du/ni vissa investeringar i ladugården som ni skulle vilja få med från första början, vilka?
- Var fick du/ni inspiration och idéer från?
- Hur omfattande var er undersökning av olika strategiska lösningar för att hitta er strategi för att komma i gång med produktionen?
- Hur viktigt var målet om att snabbt komma i gång med produktionen för val av strategi?

Lansering:

- Hur många möjliga strategiska alternativ hade du/ni för att komma i gång med produktionen?
- Hur kom det sig att du/ni valde att satsa på just den strategin du/ni körde på för att komma i gång med produktionen?
- Vilka oförutsedda planerings strategiska utmaningar uppstod under expansionen som du/ni inte räknat med?
- Blev det ekonomiska utfallet de första 1–5 åren efter driftsättning enligt kalkylen
- Varför tror du/ni att utfallet (uppstart och produktion) blev som det blev med den valda strategin?
- Vad var kärnaktiviteten/det viktiga i den strategiska planeringsprocessen för att utfallet skulle bli som det blev?
- Blev målen uppfyllda?
- Vad skulle du/ni gjort annorlunda om du/ni stått i samma situation idag?
- Hur ser strategin ut idag?
- Finns expansion med på kartan och varför?

Bilaga 2

Information till respondenterna innan intervjun

-Syftet är:

Förstå olika mjölkföretagares strategiska planering inför expansion av mjölkproduktion.

Kartlägga strategisk planering inför expansion av mjölkproduktion, en kvalitativ intervjustudie.

-Intervjun kommer att ta mellan en till en och en halv timma.

-Det är viktigt att vi håller oss till ämnet strategisk planering under intervjun, och det är en konstruktiv analys av just ditt/ert strategiska tänkande.

-Du/ni är kommer att bli anonymiserade i uppsatsen och få ett smeknamn; gård-x.

-Röstinspelningen som jag gör under intervjuns gång, med ditt/ ert medgivande kommer inte spridas vidare det är helt och hållet för eget bruk för att kunna gå tillbaka och höra om vad som sades.

-Uppsatsen kommer att skickas till dig/er när den är godkänd.

