



Svenska lantbrukares strategi för rekryteringsprocesser

Adam Säfström

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakultet/Institution LTV, Intuitionen för människa och samhälle

Program/Utbildning Lantmästarprogrammet

Alnarp 2025



Svenska lantbrukares strategier för rekryteringsprocesser

Swedish Farmers' Strategies for Recruitment Processes

Adam Säfström

Handledare: Erik Hunter, SLU, Intuitionen för människa och samhälle
Examinator: Emil Åkesson, SLU, Intuitionen för människa och samhälle

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kurskod: EX1018
Program/utbildning: Lantmästarprogrammet
Kursansvarig inst.: Intuitionen för människa och samhälle
Utgivningsort: Alnarp
Utgivningsår: 2025
Omslagsbild: SLU

Nyckelord: Vision, syfte, mål, lantbrukare, arbetskraftsbrist, rekrytering, rekryteringsprocess, strategi, strategiskt tänkande, strategisk planering, intervju, valtrappa, bricolage, kontingensteori.

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakultet LTV Landskapsarkitektur , trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Intuitionen för människa och samhälle

Sammanfattning

Detta arbete undersöker hur svenska lantbrukare strategiskt hanterar sin rekrytering vid brist på arbetskraft. Studien bygger på kvalitativa semistrukturerade intervjuer med fem lantbrukare från mellan- och Sydsverige. Studien använder ett teoretiskt ramverk som kombinerar Lafley & Martins strategiska valtrappa, Mintzbergs strategi- och planeringsteorier, samt bricolageteori och kontingensteori.

Resultaten visar att strategisk planering inom rekrytering är vanligt förekommande, men ofta sker informellt och utifrån personliga erfarenheter snarare än nedskrivna mål eller uttalade mål. Många lantbrukare söker främst lokalt efter säsongsarbetskraft och betonar driv, vilja att lära, engagemang och personkemi framför utbildning. Flexibilitet, ansvar och möjligheter till utveckling används som konkurrensmedel för att attrahera och behålla arbetskraft.

Arbetskraften betraktas som en strategisk resurs, där långsiktiga relationer anses väldigt viktiga för verksamheterna. Bricolage-lösningar såsom mekanisering och familjeinsatser används ibland för att hantera och förebygga brist. Studien pekar på att både stora och små jordbruksföretag kan arbeta strategiskt, men att det finns utvecklingspotential även där.

Nyckelord: Vision, syfte, mål, lantbrukare, arbetskraftsbrist, rekrytering, rekryteringsprocess, strategi, strategiskt tänkande, strategisk planering, intervju, valtrappa, bricolage, kontingensteori.

Abstract

This work investigates how Swedish farmers strategically manage their recruitment in the event of a labor shortage. The study is based on qualitative semi-structured interviews with five farmers from central and southern Sweden. The study uses a theoretical framework that combines Lafley & Martin's strategic choice ladder, Mintzberg's strategy and planning theories, as well as bricolage theory and contingency theory.

The results show that strategic planning in recruitment is common, but often occurs informally and based on personal experiences rather than written goals or stated objectives. Many farmers primarily search locally for seasonal labor and emphasize drive, willingness to learn, commitment and personal chemistry over education. Flexibility, responsibility and opportunities for development are used as competitive tools to attract and retain labor.

Labor is considered a strategic resource, where long-term relationships are considered very important for the operations. Bricolage solutions such as mechanization and family efforts are sometimes used to manage and prevent shortages. The study points out that both large and small agricultural companies can work strategically, but that there is development potential there too.

Keywords: Vision, mission, goals, farmers, labor shortage, recruitment, recruitment process, strategy, strategic thinking, strategic planning, interview, electoral ladder, bricolage, contingency theory.

Förord

Jag vill rikta ett stort till alla lantbrukare som deltog och ställde upp på intervjuer till arbetet. Ett stort tack ska även riktas till min handledare Erik Hunter, utan han hade detta arbete aldrig blivit av.

Alnarp, maj 2024

Adam Säfström

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Abstract.....	4
Förord	5
Förkortningar	9
1 Introduktion	10
1.2 Bakgrund & Problem	10
1.3 Syfte & Frågeställning	12
1.4 Avgränsningar	12
2 Teori	13
2.1 Vad är strategi och den strategiska planeringsprocessen?	13
2.2 Bevis på existerandet strategisk planering i någon form	14
2.3 Strategiramverk med kontextuell anpassning	14
2.3.1 Valtrappan	15
2.3.2 Bricolage	16
2.3.3 Kontingensteori	17
2.3.4 Modell.....	17
3 Metod.....	19
3.1 Design av studie	19
3.2 Intervju över digitalt videomöte	19
3.3 Urval	19
3.4 Datainsamlingsmetod	19
3.5 Dataanalys	20
3.6 Validitet och reliabilitet	22
4 Resultat	23
4.1 Demografi.....	23
4.2 Tematisk analys	24
4.2.1 Lantbrukare 1	24
4.2.2 Lantbrukare 2	26
4.2.3 Lantbrukare 3	27
4.2.4 Lantbrukare 4	28
4.2.5 Lantbrukare 5	30
4.2.6 Sammanställning av resultat.....	31
5 Analys/Diskussion	33
5.1 Analys/Diskussion	33
5.1.1 Lantbrukare 1	33
5.1.2 Lantbrukare 2	35

5.1.3 Lantbrukare 3	37
5.1.4 Lantbrukare 4	39
5.1.5 Lantbrukare 5	40
5.2 Diskussion & Reflektion	43
6 Slutsatser	47
6.1 Slutsatser	47
6.2 Förslag på fortsatt forskning/arbete	48
7 Referenser.....	49
Bilaga 1.....	54

Förkortningar

Förkortning	Betydelse
EVP	Employee Value Propositions
HBR	Harvard Business Review
L&M	Lafley & Martin
LRF	Lantbrukarnas Riksförbund
SLU	Sveriges lantbruksuniversitet
VSM	Vision, Syfte och Mål

1 Introduktion

Detta kapitel kommer att handla om bakgrunden till uppsatsen samt en förklaring av problemställningen. Syftet och frågeställningen som uppsatsen berör kommer förklaras i dess fulla mening.

1.2 Bakgrund & Problem

Behovet av arbetskraft inom lantbruket varierar runt om i världen, vissa länder har mer än tillräckligt och andra länder upplever stora brister efter arbetskraft. Beroende på land och utvecklingsstadiet så varierar även arbetsbehovet inom lantbruket vilket har olika påverkan beroende på vilken del av världen man befinner sig i. I många utvecklingsländer och fattigare länder är arbetare tvungna att arbeta inom lantbruket bara för att kunna finna någon sorts inkomst. Detta kan kopplas till att brist på arbetskraft sällan är problem utan snarare är problemet att arbetare har en låg standard vad det gäller arbetsförhållanden och inkomst (Revesz, 2016).

Kollar man på Europa så varierar bristen på arbetskraft även här, där rikare länder ofta har mer utländsk arbetskraft för att täcka upp för bristerna och att det är billigare med utländsk arbetskraft (FAO, 2021). Sverige är inget undantag i denna fråga utan lider av samma problem med brist på arbetskraft inom lantbruket (AgriFood Economic Centre, 2024). Denna uppsats ämnar därför att studera hur svenska lantbrukare använder sig av olika strategier för att lösa, förebygga och anpassa sig vid brist på arbetskraft.

Svenska lantbruksföretag fortsätter att minska, samtidigt minskar även sysselsättningsgraden inom lantbruket (Jordbruksverket, 2024). I den svenska lantbruksbranschen råder konstant arbetskraftsbrist och bristen på arbetskraft fortsätter att vara ett problem för svenska lantbrukare (AgriFood Economic Centre, 2024). I bristen på arbetskraft är svenska lantbrukare ofta tvungna att leta utländsk arbetskraft, då svenskar enligt Zachrison, Alwall Svennefelt & Lundqvist (2015) inte är intresserade och beredda på att arbeta inom lantbruksbranschen. I ett land där det blir svårare att få tag i arbetskraft blir även arbetet för lantbrukaren mer invecklat och utmanande (LRF, 2024). Denna utmaning öppnar nya möjligheter men sätter även nya krav på lantbrukare runt om i landet. Utländsk arbetskraft är ofta en lösning men medför i sig osäkerheter. För lantbrukaren själv blir det en osäkerhet när det kommer till, tillgång vid pandemier, lagar om uppehållstillstånd samt regelförändringar (Regeringen, 2022; SLU, 2015).

En av de större orsakerna till bristande tillgången av arbetskraft är att det är väldigt svårt att hitta arbetskraft på den inhemska marknaden (SLU, 2015). Detta menar Borgström (2020) beror på att svenskar inte kan hitta tillräckligt med motivation och ork för att faktiskt utföra de jobb som krävs. Bristen på den inhemska marknaden kan även bero på ett generellt ointresse från svenskar att arbeta inom lantbruket (Zachrisson, Alwall Svennefelt & Lundqvist). Det många lantbrukare i Sverige även upplever är den rådande bristen på arbetskraft med rätt sorts utbildning, med detta menas ofta bristande kunskap inom teknik, maskin eller lantbruksspecifika områden (Tillväxtverket, 2023). Enligt Slätmo (2024) så beskrivs ett problem med att attrahera och behålla arbetskraft i glesbygdsområden vilket är ännu en orsak som bidrar till bristen på arbetskraft inom lantbruket.

I dagens läge finns en mängd olika metoder att hantera arbetskraftsbristen och alla lantbrukare har sitt sätt att hantera och se på saken. Beroende på storlek och arbetskraftsintensitet inom företaget så behövs en större eller mindre mängd arbetare för att säkra produktionen. Många arbetskraftsintensiva jordbruk är beroende av utländsk arbetskraft medan mindre jordbruk kanske inte är just beroende av det men det är enklare att hitta ”rätt sorts” arbetskraft som är redo att göra jobbet. Bristen på tillgång gör att omständigheterna för att hitta arbetskraft kan leda till att lantbrukare känner att de inte har tiden att lägga ner på att hitta arbetskraften på hemmamarknaden (SLU, 2015). Enligt Stenbacka (2019), så är arbetskraft en viktigt strategisk resurs för lantbruksverksamheter och hur lantbrukare väljer att använda sig av den har inverkan på kvaliteten i verksamheten. Planering av rekrytering där arbetskraften ses som en strategisk resurs kan skapa strukturer som möjliggör kompetensutveckling för företaget (Stenbacka, 2019).

För lantbrukare som anpassar sig i sin rekrytering av personal så finns även möjligheterna att kunna hitta bra, högkvalitativ arbetskraft om man lyckas hitta en strategi som passar sin egen produktion (Alvarez & Marsal, 2024). När det kommer till rekrytering och rekryteringsprocesser inom svenska lantbruket så är det väldigt svårt att hitta forskning eller rapporter om hur strategi används, detta då strategierna enligt Kolm (2016), ofta är informella och ostrukturerade. Ett generellt problem med otydliga strategier och planer för rekryteringsprocessen kan också skapa osäkerhet i tillgången och möjligheter att få tag i arbetskraft (Alvarez & Marsal, 2024). Detta underlättar inte arbetet med att få tag i arbetskraft och i slutändan kan det leda till sämre förutsättningar för verksamhetens produktion. Många svenska lantbrukare arbetar idag väldigt hårt och långa dagar (LRF, 2022).

Detta i kombination med generellt låga marginaler inom lantbruket skapar många problem för lantbrukare, både ekonomiskt och socialt (Jordbruksverket, 2025).

Bristen på arbetskraft kan innebära att lantbrukaren inte hinner med allt som ska göras under de mer intensiva tiderna på året. Får lantbrukaren inte tag i arbetskraft så kan det leda till olika negativa scenarion. Lantbrukare kan riskera att inte hinna så, skörda, bruka, all sin areal vilket leder till negativa konsekvenser för ekonomin. Lantbrukaren kan också riskera att försöka göra allting själv, detta bidrar till väldigt mycket övertidsarbete för lantbrukaren och kan leda till utbränning. För att summera detta kan man säga att risken lantbrukaren tar i att inte anställa någon alls är så pass mycket mer förödande än att anställa vem som helst (Nordin & Hammarlund, 2024).

1.3 Syfte & Frågeställning

Syftet med detta arbete är att undersöka hur lantbrukare använder sig av olika strategier för att hantera den rådande bristen på arbetskraft inom Sveriges lantbruk.

Syftet med denna studie är att förstå och jämföra hur lantbrukare strategiskt planerar och hanterar rekrytering av arbetskraft. För att uppnå detta syfte används följande frågeställning:

1. Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?
2. Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?
3. Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

1.4 Avgränsningar

Studien kommer avgränsas till lantbrukare som har någon form av matproduktion som konsumeras av konsumenter. Produktioner som producerar till industri som inte blir människoföda kommer inte att vara med i urvalet.

Ingen jämförelse kommer göras utifrån lantbrukarnas produktioner då detta inte har någon relevans för denna studies syfte.

2 Teori

I detta kapitel kommer det teoretiska ramverket beskriva de teorier och modeller som ligger till grund för analysen samt diskussionen till den insamlade data. Dessa kommer i slutet av kapitlet mynna ut i en sammansatt helhet som kan användas som utgångspunkt för analysen i resten av arbete.

2.1 Vad är strategi och den strategiska planeringsprocessen?

Strategi är ett mångfacetterat begrepp där ämnet är komplext och definitionen måste sättas och förklaras i rätt kontext för detta arbete.

Enligt Mintzberg et al. (2005) så kan strategi ses som en plan, ett mönster (pattern), en position, ett perspektiv och ett knep (ploy), vilket är de fem P:na. Detta påvisar hur mångfacetterat begreppet strategi är. Den strategiska planeringsprocessen är tillvägagångssättet för att formulera, implementera och utvärdera strategin. Mintzberg et al. (2005) menar att strategi kan inte enbart skapas genom planering utan det växer fram över tid vilket kallas – *Emergent Strategy*. Planeringen i sig stödjer och strukturerar strategin snarare än att skapa nya strategier där Mintzberg et al. (2005) även påpekar att överplanering kan vara skadligt. Strategisk planering bör ses som lärande och erfarenhetsgivande till att skapa en strategi. *Emergent Strategy* är en sådan faktor som påverkas av kontingensteorin, vilket kommer tas upp senare i teoriavsnittet.

Enligt Porter (1996) så handlar strategi om att skapa en unik och värdefull position genom att utföra aktiviteterna annorlunda än konkurrenterna. Porter menar på att företaget gör unika aktiviteter i syfte att hitta en unik position på marknaden för att urskilja sig från konkurrenterna. Porter skiljer sig från Mintzberg när det kommer till den strategiska planeringen där Porter menar att man inte anpassar målet hela tiden utan följer det utsatta målet till det uppfylls. Porter ser strategi som ett långsiktigt åtagande medan Mintzberg förespråkar ett mer anpassningsbart synsätt (Porter, 1996; Mintzberg et al., 2005).

Lafley & Martin (2013, hädanefter L&M) påpekar att strategi kan verka väldigt mystiskt och svårbegripligt men egentligen är väldigt lätt definierat. Enligt L&M (2013) så handlar strategi om en uppsättning av val om hur man ska vinna. Med detta menar L&M att företaget med unika val gör att de positionera sig i ett eget segment inom branschen i syfte att skapa hållbara fördelar och högre värden än sina konkurrenter.

L&M definition av strategi påminner mycket om Porters, då båda betonar vikten av att skapa en unik position på marknaden genom valet av att utföra aktiviteterna annorlunda än sina konkurrenter (Lafley & Martin, 2013; Porter, 1996). Enligt L&M (2013) är det viktigt att inte skilja strategin från genomförandet, då den strategiska planeringsprocessen är ett strukturerat sätt för att skapa och genomföra strategi, där företaget ser till att ha rätt kompetenser, processer och resurser för att genomföra valen.

2.2 Bevis på existerandet strategisk planering i någon form

Tidigare studier visar att strategiskt tänkande ofta uttrycks genom handling snarare än skrift (Stenbacka, 2019). Inom lantbruket kan tecken på sådana handlingar vara om det finns några uttalade mål om rekryteringen, eller snarare vad man letar efter i sin rekrytering (Stenbacka, 2019). Rekrytering följer en röd tråd där man ser likheter med den rekrytering man gjort tidigare (Stenbacka, 2019). Medvetna val, Stenbacka (2019), visar att lantbrukare gör medvetna val kring rekrytering, detta kan spegla strategiskt tänkande men det uttrycks sällan som strategisk planering. Mintzberg (2005) uttrycker tre olika tecken på att någon form av strategi existerar. Intended strategy, vilket är den uttalade planen eller målet. Realized strategy, vilket är den faktiska strategin som genomförs. Emergent strategy, vilket man kan säga har med kontingensteorin att göra, då saker blir vad de blir på grund av att handlingar över tid (Mintzberg, 2005; ScienceDirect Topics, u.å.). Mintzberg (2005) menar på att upprepande mönster, i detta fall för rekryteringen, är ett bra sätt att mäta om det finns några tecken på strategisk planering. Aktiv involvering av personalen i rekryteringsprocessen av nya medarbetare (Tapinos et al. 2005). Kollar lantbrukaren på tidigare personals egenskaper för att hitta ny personal som passar in bättre, lantbrukaren kan se lite vad som fungerat tidigare (Tapinos et al. 2005).

2.3 Strategiramverk med kontextuell anpassning

Studien använder sig av L&Ms bok ”How to win”, där det finns ett användbart ramverk för att studera strategisk planering, denna kallas ”Den strategiska valtrappan” (Lafley & Martin, 2013). Detta i kombination med Mintzbergs sätt att se på strategi samt lite Bricolage och lite kontingensteori ger ett ramverk som är mer anpassat för att undersöka och ge svar på frågeställningen.

2.3.1 Valtrappan

Det skall påpekas att valtrappan är tänkt att appliceras på större företag med fler anställda än det typiska svenska jordbruket (Jordbruksverket, 2024; Lafley & Martin, 2013). Detta ramverk kommer därför att anpassas för att ge mer relevans för frågeställningen, och appliceras därefter. Modellen utvecklades av A.G. Lafley och Roger L. Martin (2013) detta som ett praktiskt verktyg för användning som ett strategiskt beslutsfattande. Företag kan använda modellen som hjälp för att skapa en strategi som är sammanhängande.

Frågorna i valtrappan är utformade efter relevans för lantbruket där Mintzberg, bricolage och kontingensteorin ger analytiskt stöd för att forma frågorna till en relevant kontext. Valtrappan består av fem steg, dessa fem steg är utformade för att kunna ge svar på frågeställningen (**se Figur 1**):

What are our aspirations and goals?

Detta steg syftar till för att klargöra organisationens syfte och övergripande mål. För lantbrukaren innebär det att reflektera över om rekryteringen sker utifrån en plan, vision eller övergripande målsättning. Enligt Stenbacka (2019) handlar rekrytering inte enbart om att fylla en tjänst, utan om att finna arbetskraft som delar lantbrukarens värderingar och framtidsambitioner. Haney (2024) betonar även vikten av att formulera ambitiösa men ändå genomförbara mål, skriva ner dem för att följa upp och anpassa dem efter förutsättningarna.

Where will we play?

Detta steg handlar om att definiera var och inom vilken målgrupp, vilken marknad och geografiskt område, som företaget kommer verka inom. Stenbacka (2019) visar att lantbrukare ofta föredrar lokal rekrytering, men att tillgången på arbetskraft i glesbygd är begränsad. Preibisch (2010) menar att lantbrukare som i ett tidigt skede riktar sig mot utländsk arbetskraft ofta får konkurrensfördelar. Samtidigt lyfter Stenbacka (2019) den familjära arbetskraften där den ses som en nyttig och central resurs i det svenska lantbruket men även en problematik som kan leda till osynligt arbete eller gränsland mellan frivilligt och inte frivilligt.

How will we win the chosen markets?

I steg 3 identifieras konkurrensfördelar och värdeskapande faktorer som möjliggör framgång på den valda marknaden. För att skapa värden skulle ett lantbruk kunna använda sig av EVP (Employee Value Propositions) vilket innebär att lantbrukaren erbjuder förmåner utöver högre lön, till arbetarna (Harris, 2022). Sådana förmåner skulle kunna vara utvecklingsmöjligheter, boende och bra arbetsmiljö. Syftet med EVP är att öka sin attraktivitet som arbetsgivare.

Enligt Stenbacka (2019) så har många lantbrukare ambitioner som handlar om hållbarhet och samhällsansvar, vilket relaterar till att lantbrukare ofta vill skapa en god arbetsmiljö för sina anställda.

What capabilities must be in place to win?

I steg 4 analyseras företagets interna resurser och kompetenser för att genomföra strategin, samt hur marknadsföring och rekrytering är anpassade till målen. Steg 4 kan också innebära att lantbrukaren hittar så kallade bricolage – lösningar där hittar andra sätt att kompensera för brist på arbetskraft, rationalisering, effektivisering, mekanisering, avstå från insatser (Stenbacka, 2019). Det en lantbrukare även skulle kunna använda sig av är det man kan kallar proaktiv planering. Proaktiv planering är att man agerar i förebyggande syfte vilket är ett potentiellt sätt för lantbrukaren att kunna vinna i en konkurrensutsatt marknad (Preibisch, 2010).

What management system is required?

Steg 5 handlar om hur man kan mäta och kontrollera att man är på rätt väg. hur man följer upp för att se om strategin behöver justeras efter tiden och anpassas efter förändrade förutsättningar. Utvärderar lantbrukaren en rekrytering för att lära sig av den till nästa. Rutiner för att kunna rekrytera återkommande utländsk arbetskraft kan skapa relationer vilket ökar chanserna och säkerheten i rekryteringen av säsongsarbetare (Preibisch, 2010). Lantbrukaren behöver verktyg för att kunna följa upp, anpassa och säkerställa rekryteringen, ett exempel skulle kunna vara instruktionsmanualer för att hjälpa ny personal att förstå sina arbetsuppgifter och vilka mål man jobbar mot (Jenkins et al. 2015).

2.3.2 Bricolage

Bricolage definieras som, 'make do', det vill säga att entreprenörer använder det man har för att hitta nya lösningar på problem. En entreprenör eller en lantbrukare i studiens fall, kombinerar olika resurser som redan finns till hand för att kunna hitta nya lösningar på problemen. Lantbrukaren använder kreativitet för att hitta lösningar på de befintliga problemen i stället för att vänta på de perfekta förutsättningarna (Baker & Nelson, 2005). Bricolage kännetecknas av situationer som är präglade av osäkerhet eller resursbrister, det vill säga att improvisering och kreativitet är det man går med i stället för att följa en planerad väg. Den kreativa problemlösningen kan uppstå i situationer där en planerad strategi är utmanande att följa (Baker & Nelson, 2005). Bricolage kan ses som en förmåga att agera utifrån eller trots osäkra förhållanden, vilket kan ses som ett kreativt arbetssätt. Bricolage kan kallas för en slags handlingsorienterad kreativitet, det vill säga, handling går före planering och att kreativiteten växer fram genom att lantbrukaren agerar ut efter olika begränsningar (Baker & Nelson, 2005).

Bricolage i sig är inte en teori utan snarare ett forskningsstrategiskt angreppssätt som tillsammans med Kontingensteorin kommer komplettera L&M Valtrappa och ge det övergripande ramverk (Lafley & Martin, 2013; Rogers, 2012).

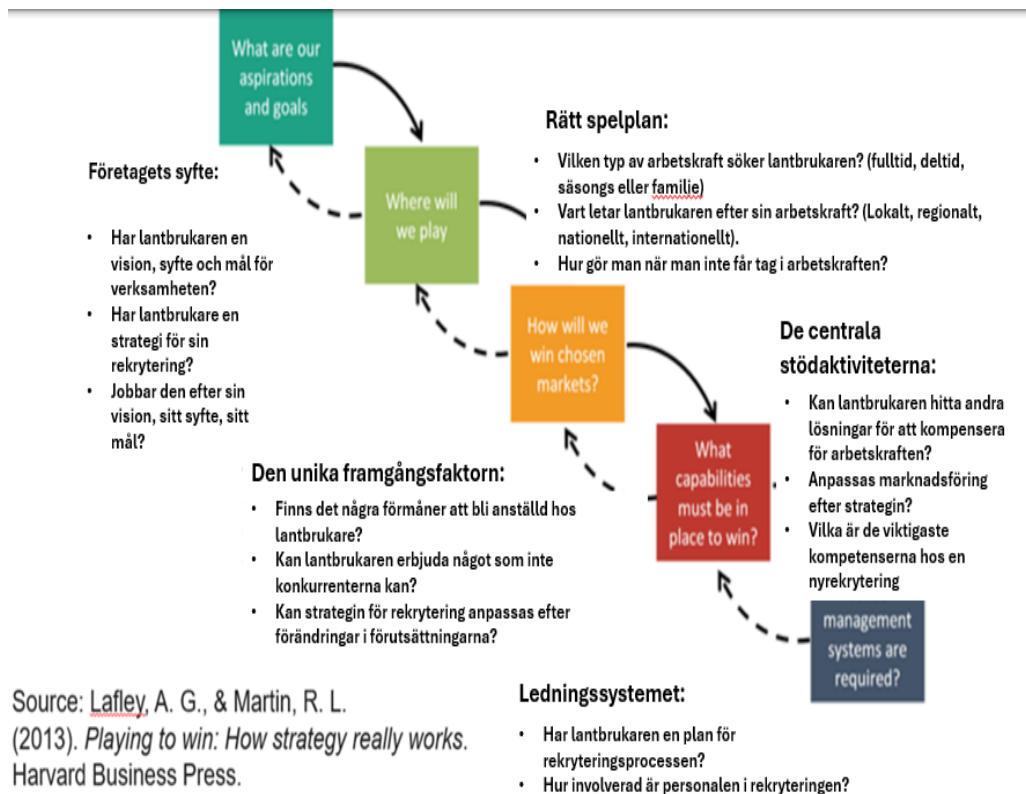
2.3.3 Kontingensteori

Kontingensteorin är en modell inom ledarskap och organisation som påverkas av olika situationsfaktorer. Teorin kan variera beroende på olika faktorer som organisationsstrukturer, ledarstilar, beslutsfattande mm. Enligt ScienceDirect Topics (u.å.) finns det enligt kontingensteorin inget bästa sätt att fatta beslut, organisera eller leda ett företag då den mest effektiva strategin beror på situationen. Kontingensteorin bygger på iden om en sorts dynamisk anpassning vilket bygger på flexibilitet och kan således förklara hur lantbrukares strategier ofta blir situationsberoende eller mindre genomtänkta. För att nå bästa effektivitet så matchas struktur, ledarskap och beslut efter den specifika situationen som råder hos lantbrukaren vilket ofta förekommer inom lantbruket. Detta kan leda till att strategier blir mindre långsiktiga och genomtänkta (ScienceDirect Topics u.å.)

2.3.4 Modell

Valen i första stegen sätter ramen för valen längst ner som i sig förfinar valen ovanför. Detta gör modellen dynamisk och till en stegvis uppdaterande förbättring snarare än linjär. Modellen har kontextualiserats genom att integrera teorier som bricolage och kontingensteorin, för att tillföra en handlingsorienterad kreativitet och situationsberoende beslutsfattning till valtrappan. Modellen används inte bara för att analysera formell strategisk planering, utan även för att förstå hur rekryteringsstrategierna utvecklas i praktiken. Genom att korrigera valtrappans steg till lantbrukarens egna uttalanden och handlingar om hur de ser på varje steg i trappan, kan modellen förbättrats till att vara mer applicerbar för fallstudien. Detta bidrar till att modellen blir både ett verktyg för analys men även ett teoretiskt ramverk som anpassats för småskaligt och resursbegränsat företagande.

Frågeställningen i denna studie utgår främst från de första tre stegen i valtrappan, då dessa fokuserar på mål, målgrupp och konkurrensstrategier kopplade till rekrytering. Steg fyra och fem är också relevanta, men förekommer främst indirekt i relation till den första frågeställningen, där lantbrukarnas syn på arbetskraft som strategisk resurs analyseras.



Figur 1. Modifierad från Lafley & Martins "Playing to win framework" (Lafley, A.G. & Martin, R.L. (2013).

3 Metod

För att undersöka och få svar på frågeställningen så har en kvalitativ fallstudie genomförts med intervjuer som datainsamlingsmetod. Totalt gjordes fem Intervjuer med fem olika lantbrukare. I detta kapitel kommer därför designen av studien förklaras samt anledningar till metod och urval.

3.1 Design av studie

Denna studie baserades på en kvalitativ studie som utgår från insamlade data för att förstå och identifiera hur strategiskt tänkande och planerande används. Utifrån frågeställningen så har frågorna i intervjuformuläret (**se Bilaga 1**) formats för att hitta tecken på strategisk tänkande och planering. Detta genom att formulera frågor som kan ge tecken på medvetna val, uttalade mål, någon form av plan för rekrytering, handlingar, upprepande mönster, förebyggande åtgärder och även om det finns en röd tråd genom svaren.

3.2 Intervju över digitalt videomöte

Intervjuerna har skett över digitalt videomöte, då lantbrukarna befunnit sig på annan ort vilket gjorts på grund av att tiden inte tillåtit intervju på plats och programmet tillåter även inspelning. Intervjuer över digitala plattformar har erbjudit en större flexibilitet och anpassningsmöjlighet (KFX, u.å.). Endast ljud har spelats in under intervjuerna och alla fem lantbrukare förblir anonyma.

3.3 Urval

Fem Lantbrukare har intervjuats från 4 olika orter. Urvalet är utifrån kontakter och kontakters kontakter ute i lantbruksbranschen. Anledningen till urvalet var att säkerställa lantbrukare som var villiga att ställa upp samt utifrån olika storlekar på gårdarna med olika antalet anställda. Detta för att få en bredare målgrupp med infallsvinklar från större till mindre gårdar.

3.4 Datainsamlingsmetod

Denna studie har använt sig av en kvalitativ semistrukturerad intervju där fem olika lantbrukare har intervjuats vid fem olika tillfällen, med samma frågeformulär (**se Bilaga 1**). Intervju valdes som metod för att kunna ställa frågor som gav en detaljerad insyn i ämnet som är både svårt att definiera och väldigt brett.

Fördelarna med att använda intervjuer som metod är att det blir lättare att få en djupare förståelse för individernas perspektiv och handlingar (Mashuri, 2022). Vid fysiska intervjuer finns även möjligheter till observationer som kan stärka eller försvaga det som den intervjuade säger (Mashuri, 2022). Man kan också forma följdfrågor vid användning av semistrukturerade intervjuer för att enklare kunna hitta svar som är bättre anpassade att besvara frågeställningen (Holstein & Gubrium, 1996). Samtidigt finns det en struktur i frågorna och något att utgå ifrån vilket gör att det i slutändan blir enklare att analysera svaren till ett resultat (Holstein & Gubrium, 1996). Möjligheten att kunna styra urvalet ger mer relevans för ämnet och tillgång till styrning av kunskap som faktiskt är relevant för ämnet (Alsaawi, 2024). Enligt Mashuri, (2022) kan urval dock också ses som en nackdel då det är svårt att replikera urvalet om studien skulle göras om. Det finns även en risk för urvalsbias om den som samlar in data använder egna bekanta som urval, då risken kan finnas att forskningen försöker vridas till det forskaren vill ska vara sanning (Alsaawi, 2024). En annan nackdel med intervjuer är att det är en mer tidskrävande än till exempel enkäter. Det är även svårt att generalisera saker till en större population då det är färre urval vid intervjuer på grund av att det är så tidskrävande (Alsaawi, 2024; Holstein & Gubrium, 1996).

3.5 Dataanalys

Efter att intervjuerna genomförts lyssnades ljudinspelningarna igenom flera gånger och noterade de delar som var relevanta för studiens syfte. Sedan användes en tematisk analys enligt Braun och Clarke (2006), där jag identifierade återkommande mönster och teman i intervju svaren. Analysen genomfördes med en teoristyrd ansats, där det utgick från tre fördefinierade teman baserade på studiens frågeställningar och det teoretiska ramverket. Detta var synen på arbetskraftens strategiska betydelse, vilka typer av arbetskraft lantbrukaren söker och var, samt hur man konkurrerar om och attraherar arbetskraft. Det relevanta materialet kodades under dessa teman och analyserade hur varje deltagares svar relaterade till dessa områden. Därefter strukturerades materialet enligt valtrappans logik för att koppla de tematiska resultaten till de underliggande teoretiska perspektiven, därmed också bricolage och kontingensteori. Det viktiga materialet i intervjuerna var de svar som kunde påvisa någon form av strategiskt tänkande och strategiskt planerande, vilket kunde sammankopplas med frågeställningen. Upprepanden och likheter som hade relevans för frågeställningen hjälpte till att bygga ett resultat.

Analysen utgår från Lafley & Martins (2013) valtrappa för att förstå beslutsfattande inom organisationer. Utöver det används Mintzbergs (2005) teori om strategi, bricolage för att förstå ”make do” delen hos lantbrukarna, samt kontingensteorin för att förstå den situationsberoende delen.

Första frågan i frågeställningen analyserades utifrån hur de ser på rekrytering som en strategisk resurs och även hur deras vision, syfte och mål såg ut. I fråga två analyserades vilken typ arbetskraft letade man efter geografiskt, utbildningsmässigt och värderingar. Fråga tre analyserades utifrån hur lantbrukarna organiserar företaget för att attrahera arbetskraft och kunna hitta kvalitativ arbetskraft.

Frågeställning	Teori / Modell	Anledning
Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?	What are our aspirations and goals? What capabilities must be in place to win? What systems are required?	För att förstå hur lantbrukare ser på arbetskraft som en strategisk resurs. Hur det länkar samman med deras vision, syfte och mål
Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?	Where will we play?	För att undersöka Vilken typ av ”demografi” lantbrukaren söker, om det länkar samman med deras vision, syfte och mål
Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?	How will we win the chosen market?	För att undersöka om de använder marknadsföring på något vis eller om det kan erbjuda EVP värden för att attrahera

Tabell 1 frågeställning och sammanlänkning med teori

3.6 Validitet och reliabilitet

I denna studie har kvalitativa intervjuer genomförts och den insamlade data har analyserats med hjälp av tematisk analys (Braun & Clarke, 2006) som använder återkommande teman från intervjuerna. Denna metod har valts för att kunna säkerhetsställa validitet, validiteten möjliggör en djup förståelse av lantbrukarnas strategiska tänkande samt planerande, detta för att kunna svara väl mot studiens frågeställning (Braun & Clarke, 2006).

Meningen är att mäta det som är av avsikt för studiens ändamål, det vill säga att analysen på ett tillförlitligt sätt fångar lantbrukarnas strategiska tänkande och planerande av rekrytering. Detta har säkerställts genom intervjufrågorna som utformats direkt utifrån studiens teoretiska ramverk, och syftar till att identifiera konkreta handlingar, mönster och resonemang som tyder på strategiska val. Syftet med frågorna har varit att täcka de viktiga aspekterna av strategisk tänkande och planerande.

Metodvalet av tematisk analys har valts för att kunna identifiera återkommande teman och koppla dessa till frågeställningen, vilket stärker studiens validitet. Detta ger en flexibel kvalitativ metod som kan anpassas till det valda teoretiska ramverket. Då studien ämnar utforska lantbrukares strategiska tänkande och planerande så passar det bra till komplexa frågeställningar som bygger på teoretiska perspektiv. Den tillåter att utforska lantbrukares syn på strategiskt användande av arbetskraft som kan kopplas till lantbrukaren vision, syfte och mål. Med denna metod kan man också fånga flera olika teman som berör konkreta val, omedvetna val och abstrakta strategiska resonemang. Det gör att man kan analysera både ytligare och djupare i intervjudata. Analysen hjälper även för att bryta ner och strukturera data i olika nivåer i valtrappan, detta i syfte att lättare koppla intervjusvaren till teorierna som används i studien. Tematisk analys med valtrappans teman ger en transparens och trovärdighet till texten, genom att den visar teman relaterar till det teoretiska ramverket och frågeställningen vilket ger en trovärdighet och validitet (Braun & Clarke, 2006).

4 Resultat

I detta avsnitt har data från intervjuerna sammanställts till ett resultat som kommer ligga grund för diskussionen i analys och diskussionskapitlet. De som har intervjuats har varit fem lantbrukare som alla haft en ägarroll inom företagen.

4.1 Demografi

Personerna som intervjuades var mellan 29 och 63 år gamla. Lantbrukarna bedrev olika typer av produktioner, där två bedrev odling av matpotatis vara en hade även spannmålsodling. Två av de andra lantbrukarna hade Köttproduktion var av den ena hade det som huvudfokus med vidareförädling inom charkuteri och restaurang, medan den andre hade mjölkproduktion som huvudfokus med växtodling som foderproduktion, samt att de även hade eventverksamhet och en del suggor. Sista lantbrukaren har mjölkproduktion och växtodling till foder.

Valet av att intervjua lantbrukare med olika produktioner var egentligen slumpmässigt utan det föll på antalet anställda där det intressant var att se från de som hade färre anställda till de som hade fler anställda. Hypotesen var att de med fler anställda skulle påvisa tydligare tecken på strategiskt tänkande och planerande. Gårdarna är lokaliserade i mellan- och Sydsverige.

Anonymt Namn	Lantbrukare 1	Lantbrukare 2	Lantbrukare 3	Lantbrukare 4	Lantbrukare 5
Kön	Man	Kvinna	Man	Man	Man
Ålder	62	29	62	53	63
Antalet Anställda	4	10	7	40	4
Produktion	Potatis – odling	Mjölk – Produktion Växtodling	Potatis & Spannmål	Mjölk & Kött – Produktion Växtodling Fastighet Sugg – Produktion	Diko & Kött – Production

Tabell 2. Lantbrukarnas kön, ålder, antal anställda och produktion.

4.2 Tematisk analys

Den tematiska analysen kommer utgå från de tre frågeställningarna som ”teman” för analysen av de insamlade intervjuerna. Varje lantbrukare är uppdelad i sitt eget stycke för att ge en enklare struktur till resultaten för varje enskild lantbrukare. Hädan efter kommer vision, syfte och mål förkortas till (VSM) förutom när frågorna i frågeställningen tas upp. Detta används i studien för att komma undan onödigt upprepande av text och även göra texten mer läsvänlig. Genom att behandla dem tillsammans underlättas analysen av hur lantbrukaren strategiskt tänker kring rekrytering och verksamhetsutveckling.

4.2.1 Lantbrukare 1

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 1 saknar en uttalad övergripande företagsstrategi men, VSM var att: *”Syftet och målet är väl att bli bättre och effektivare egentligen”*.

Däremot fanns det ett strategisk tänkande om rekrytering där det var stor fokus på att ha ungdomar som säsongarbetare för att kunna ha möjligheten till att rekrytering i framtiden. *”Så det har alltid varit mitt mål att ha några ungdomar varje sommar”*. Även att man kunde vara med i tidigt skede och utforma dem i tidig ålder genom att lära upp dem. Samtidigt påpekar han att det alltid finns en risk i att lära upp och utbilda ungdomar som vill vidare i livet, men det viktiga är att de alltid ska kunna känna sig välkomna tillbaka och på så vis säkerställa sin framtida rekrytering. De jobbar också på alla möjliga vis för att dra ner på arbetskraft så långt det går för att inte vara lika beroende av arbetskraften vid brist, det handlar bland annat om nya investeringar i datasorteringssystem: *”Det är ju en effektivisering för att slippa slita ut personal men även kunna minska tiden man lägger på sortering”*. Lantbrukare 1 anser även att involvering av personalen i både hur driften ska drivas och rekryteringen har stor betydelse för att företaget ska fortsätta på samma bana som tidigare.

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 1 betonar vikten av lokal rekrytering, både för bygdens bästa och eftersom deras kontaktnät har varit avgörande för framgång i rekryteringen. Det viktigaste för att nå de uttalade målen och rekryteringsmålen är enligt lantbrukaren att: *"Det viktigaste är att ha någon som är intresserad av att lära sig."* Drivet att lära sig och säsongsarbetarnas vilja att utvecklas framhålls återkommande som centrala faktorer. Även om formell utbildning inom jord- eller skogsbruk eller den gröna näringen inte ses som ett krav, menar lantbrukaren att *"Någon utbildning inom jord eller skog då eller inom den gröna näringen, skulle jag väl säga är ett plus."* Lantbrukare 1 värderar särskilt lugna personligheter med ett starkt driv att utvecklas och lära sig.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

"Ja sen är alltså en morot, det är ju en bra lön naturligtvis och har du personal som är duktig så spelar ju inte egentligen lönen så otroligt stor betydelse". Lantbrukare 1 pratar om att han gärna erbjuder en högre lön om arbetskraften är duktig men att han aldrig skulle vilja vara med i en dragkamp om arbetskraft när en arbetare står i ett vägskaal mellan två jobb. *"Då tänker inte jag erbjuda något speciellt utan är de intresserade av något annat. OK, gör det då"*. Han ser ingen vinning i att ha arbetskraft som letar olika förmåner utan han tycker det viktiga är att de ska vilja jobba där för att de ska vara värda att anställa. För att locka arbetskraft så tycker han det är en klar fördel att han kan erbjuda ansvar och utveckling då han ser dem som en framtida möjlig resurs

4.2.2 Lantbrukare 2

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 2 har ett tydligt uttalat VSM där de ska jobba varje dag för att ha friska djur som kan producera mycket och kvalitativ mjölk. Hon betonar vikten av att identifiera vilken typ av arbetare som behövs för att uppnå företagets VSM och lyfter fram behovet av att bredda kompetensen inom företaget genom att rekrytera högkvalificerade medarbetare: *''Viktigt att bredda kunskapen om man säger så, genom att få in hög kompetens''*. Denna kompetensökning är särskilt betydelsefull då de planerar en produktionsutökning, vilket uppskattas kräva två ytterligare heltidsanställda. I utökandet vill de också sätta in mjölkrobotar vilket även är ett sätt att dra ner på personalbehovet, genom att effektivisera arbetet. Lantbrukare 2 anser att de ska försöka ha minst två arbetare att intervjua när de ska anställa nytt: *Men det är också väldigt viktigt att man ändå kanske har någon extra person för mycket, så man faktiskt kan ha lite is i magen och vänta tills man hittar rätt person''*. I syfte att kunna maximera chanserna.

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Säsongsarbetare är den kategori lantbrukare 2 letar mest under ett år men hon påpekar att det även varit några heltidsanställda de sökt de senaste åren. När de letar så används: *''Vi brukar använda gröna arbetsgivare''*. Vilket hon säger gör att deras sökande blir på en nationell nivå. Lantbrukare 2 lägger också stor vikt i vilka typer av personligheter de söker då de ska fungera i arbetslaget. *''Ja men att det är en ärlig människa liksom trevlig, ha en bra människosyn eller vad man säger''*. De brukar även befinna sig på jobbmingelkvällar på det lokala lantbruksgymnasiet för att skapa kontakter och hitta ungdomar som vill sommarjobba vilket i vissa fall lett till heltidsanställningar till slut. *''Försöker prata med ungdomar och så vidare och få folk som vill ha praktik för det är en bra ingång''*.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

Flexibilitet förespråkas från lantbrukare 2, detta ska komma från båda håll. *''Man kan vara lite flexibel från båda håll, alltså, vi ställer upp och så ställer man upp mot oss''*. Hon påpekar att de vill skapa en familjär känsla i företaget för att få folk och stanna länge: *''Vi har ju liksom att man får en familjekänsla och att man förlorar liksom en vänskapskrets om man slutar också''*. Det betonas att det är viktigt att försöka behålla och utveckla kompetens genom att: *''Vi skickar våra anställda på mycket kurser och så vidare, så att jag tycker det är viktig för företaget och de själva''*. Även att detta bidrar till att hitta konkurrensfördelar på arbetsmarknaden när de kan erbjuda detta.

4.2.3 Lantbrukare 3

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 3 har utvecklat företaget under tre decennier där fokuset från början var att kunna försörja sig själv till att idag vara sju anställda. Genom att kontinuerligt anlita sommararbetare har lantbrukaren byggt värdefulla kontakter och betonar vikten av att lära känna dessa för att öka möjligheten att återrekrytera dem i framtiden. När han anställt ungdomar så anser han det är viktigt att de får tid på sig att växa in i rollen och även att de vill växa till att ta mer ansvar. *''Första gången kanske de har fått måla bräden för att känna på''*. Lantbrukare ser personalen som det viktigaste i företaget och att tilliten han känner till sina anställda är något som gjort att företaget utvecklats ännu mer då det inte står och faller med hans närvaro. *''Ja framför allt då så vill jag bygga upp förtroende mellan mig och de jag har''*. De försöker alltid hitta flaskhalsar i produktionen för att finna möjlighet till nedskärning på arbetstiden, vilket har öppnat upp möjligheten till ökad produktion och därmed fler anställda.

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 3 har under de senaste åren främst anställt säsongsarbetare, med stort fokus på ungdomar från det lokala området, och tittar man tillbaka i historien så menar lantbrukare 3 att detta har varit framgångsfaktumet: *''Många av dessa har lett till att i slutändan har blivit fastanställda, att de har varit här på en praktik eller sommarjobb''*.

Kontaktnätet som byggts upp under åren menar lantbrukaren är det viktigaste då han alltid har arbetskraft som ringer och frågar om sommarjobb. Noggrannhet och viljan att lära sig är gång på gång något som kommer upp som en viktig del vid rekryteringen.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

''Det är väldigt många som hör av sig och ja vill komma som jag säger eller göra en praktik''. Detta har varit lantbrukarens sätt att förebygga och hela tiden försöka bygga på ryktet som gett positiva påföljder utöver rekryteringen. Lantbrukare 3 uttrycker även att han inte erbjuder något speciellt utöver en tjänst men strävar efter att skapa en sammansvetsad arbetsgrupp genom gemensamma aktiviteter: *''Ja vi brukar ha någon sommarfest där vi spelar minigolf och äter tillsammans eller så har vi varit iväg och skjutit lerduvor, så fiskar vi och lite såna grejor tillsammans''.* Lantbrukare 3 anser att detta har varit viktigt för att behålla personal och bygga relationer, vilket även lett till arbetare som slutat har återvänt eller så har deras barn börjat arbeta där. Lantbrukare 3 lägger stor vikt vid att ta emot besök från alla håll då han anser att det blir som en marknadsföring för verksamheten. *''Försöka alltid ta emot media, studiebesök om det så är en PRO förening eller om det är ett dagis som vill komma hit''.*

4.2.4 Lantbrukare 4

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 4 har ett tydligt uttalat mål för företaget, där rekryteringen är en stor del i att det uttalade målen lyckas. *''Att skapa ett företag som är bärkraftigt och långsiktigt både ekonomiskt och ur ett socialt perspektiv, för att kunna producera högkvalitativa svenska livsmedel''.* De använder sig av bemanningsföretag idag för att underlätta arbetet med rekrytering men påpekar även att det är svårt att få tag i just mellanchefer/driftledare. *''Sen har vi en viss flexibilitet givetvis att vi kan låna folk mellan enheterna om det saknas någon på grund av sjukdom''.* Det har varit ett sätt för lantbrukaren att använda bricolage-lösningar inom företaget för att täcka upp när det saknats arbetskraft på något sätt. Lantbrukare lägger stor vikt vid personalen, som även anses vara en av de viktigaste resurserna i företaget.

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 4 söker främst heltidsanställd arbetskraft, men rekryterar även säsongarbetare och understryker att det aldrig varit svårt att hitta säsongarbete. Precis som lantbrukare 2 använder han plattformen Gröna arbetsgivare, vilket möjliggör rekrytering på nationell nivå. Betydelsen av att rekrytera arbetskraft med hög kompetens framhålls återkommande som avgörande för att nå företagets uttalade mål: *''Vi har ju såna som jobbar idag som inte har den utbildningen, mycket handlar om deras alltså, det viktigaste skulle jag säga, det är deras egen drivkraft''*. Särskilt för mellancheftsposter efterfrågas utbildad personal, men även icke-utbildade medarbetare tilldelas viktiga roller och ses som engagerade i att: *''driva det här som deras eget företag''*.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

Lantbrukare 4 betonar vikten av att de vill attrahera personal genom att vara trendsättare. *''Utveckla och bidra till utveckling i branschen, det är en sak som vi kan attrahera med att vi är, jobbar man här så ska vi vara i framkant''*. De försöker även synas på sociala medier hela tiden för att marknadsföra sig den vägen och de har samarbete med en lantbruksskola där de bedriver jordbruket. De vill kunna fånga duktiga elever i tidigt skede för att knyta dem till verksamheten och lära upp dem. De har även möjlighet att erbjuda boende då de driver ett fastighetsbolag vilket ger en stor fördel i attraherandet av arbetskraft. *''Boende finns, det kan vi erbjuda, det är absolut en möjlighet och attraktionskraft''*. De har även möjligheten att erbjuda flexibilitet i arbetet då de arbetar i arbetslag och de kan byta tider med varandra. *''Vi brukar säga så här, jobbar man här, det är frihet under eget ansvar''*. De involverar även personalen i rekryterandet, speciellt mellancheferna då de anser att de har bäst koll på vad för sorts arbetare som behövs och hur någon skulle kunna fylla den positionen.

4.2.5 Lantbrukare 5

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 5 har inget uttalat mål i företaget men däremot hade det funnits egna VSM genom åren. *'' Bedriva en hållbar verksamhet med som såklart går med vinst och så är det ju framför allt eller historiskt så har det ju varit att kunna leva på verksamheten ''*. Han har även fått använda många bricolage-lösningar när han inte fått tag i arbetskraft, där även familjemedlemmar har hoppat in ibland. *''Planera in, strukturera om och kanske hoppa över vissa detaljer men även prioritera annorlunda ''*.

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Familjearbetskraft har länge varit en viktig lösning för lantbrukare 5, särskilt när verksamheten inte har gått ihop ekonomiskt. Företaget söker framför allt deltidsanställda med hög flexibilitet, och rekryteringen sker främst genom lokala kontaktnät, men även regionalt vid behov. Den regionala lantbruksskolan fungerar som en värdefull rekryteringsbas för ung arbetskraft som kan utvecklas inom företaget. Vid rekrytering läggs stor vikt vid att finna rätt personligheter som passar in i verksamheten: *''Det handlar ju om att det är ett väldigt socialt arbete, och det är kundservice liksom ''*. Det är särskilt viktigt att de anställda är naturligt sociala och vänliga för att passa in i verksamheten.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

Lantbrukare 5 kan erbjuda flexibilitet men det skall gälla åt båda håll, detta anser han har fungerat bra då arbetare kan anpassa sitt liv lite bättre efter arbetet.

För att attrahera arbetskraft så har inget speciellt utförts mer än att de försöker vara en bra och trevlig arbetsplats att jobba på. *'' I dagsläget då den senaste tiden så har vi inte haft någon strategi för det utan det har varit mer kanske att det är en trevlig arbetsplats liksom ''*.

4.2.6 Sammanställning av resultat

Majoriteten av lantbrukarna saknade uttalat VSM inom företaget, däremot en egen VSM som det arbetade efter (se **Figur 2**). Majoriteten av dem hade en definierad rekryteringsplan och hur den gick till. Att ha en VSM med rekryteringen var också en majoritet bland lantbrukarna där de ofta letade långsiktigheter i rekryteringen.

När det gäller förebyggande åtgärder för sin rekrytering så var det en knapp majoritet som hade någon tydlig handling som kunde ledas till förebyggande åtgärder. Vart lantbrukarna sökte arbetskraften så var det framför allt lokalt men även två som sökte nationellt. Majoriteten sökte oftast säsongsarbetare och alla ansåg att ungdomar vara eftertraktade.

De mest eftertraktade egenskaperna hos arbetskraften var driv, lugn och en vilja att lära sig, medan andra brister ansågs möjliga att kompensera för. Direkt marknadsföring var något som majoriteten av lantbrukarna bedömde att de var svaga på och uttryckte en önskan att avsätta mer tid för detta. Däremot använde samtliga någon form av indirekt marknadsföring, ofta omedvetet eller identifierat i efterhand under intervjuer, där ryktesspridning framstod som särskilt betydelsefull. Alla lantbrukare kunde erbjuda någon form av Employee Value Proposition (EVP) för att attrahera arbetskraft, framför allt i form av utvecklingsmöjligheter och ansvarstagande, vilket ofta kopplades till att rekrytera ungdomar. För att behålla befintlig personal och främja fortsatt utveckling betonades vikten av att bygga starka relationer med medarbetarna, samt att skapa möjligheter för att tidigare anställda ska kunna återvända i framtiden.

Det var en majoritet som använde någon form av bricolage-lösningar antingen för att dra ner på personalbehovet eller när det behövdes då inget annat fanns att tillgå. De skildes åt i om de involverade personalen på något vis i sin rekrytering, majoriteten gjorde men alla gjorde det inte fullt ut. Minoriteten följde upp och to lärdom av tidigare rekryteringar för att förstå vad som fungerade och inte.

Strategiskt tänkande / Planering	Lantbrukare 1	Lantbrukare 2	Lantbrukare 3	Lantbrukare 4	Lantbrukare 5
Upplever brist på arbetskraft?	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja
Har uttalat vision/syfte/ mål för företaget?	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Använder plan för rekrytering?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Har vision/syfte/ mål med rekrytering?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Hänger rekryteringsprocessen ihop vision/syfte och mål?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Använder förebyggande åtgärder?	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
Får tag i arbetskraft på den valda marknaden?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Använder direkt marknadsföring?	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Använder indirekt marknadsföring?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Använder någon form av EVP?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Relationsskapande med arbetare?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Använder Bricolage-lösningar?	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Involverar personal i rekrytering?	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
Utvärderar och följer upp gjorda rekryteringar?	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej

Figur 2. Sammanställd tabell över lantbrukare 1 – 5

5 Analys/Diskussion

Studiens syfte var att undersöka hur lantbrukare använde sig av olika strategier i sin rekrytering. I detta kapitel kommer resultatet att analyseras och diskuteras.

5.1 Analys/Diskussion

Nedan kommer modellen valtrappan från kapitlet 2, att appliceras på varje enskild lantbrukare för att länka samman bevis för Bricolage, Kontingensteorin, strategiskt planerande.

5.1.1 Lantbrukare 1

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 1 saknar ett formellt uttalat VSM, men arbetar utifrån ett emergent strategy, vilket Mintzberg (2005) beskriver som en strategi som växer fram över tid. Rekryteringen fokuserar på att finna personal som kan involveras och utvecklas inom verksamheten för att höja kompetensen. Processen följer en röd tråd där återkommande handlingar och uttalanden tydligt reflekterar samma strategiska inriktning (Mintzberg, 2005; Stenbacka, 2019). Målet att ständigt bli effektivare kopplas till en noggrann rekrytering där medvetna val görs vid fastanställning (Stenbacka, 2019). Lantbrukaren arbetar också förebyggande genom att upprätthålla goda relationer med tidigare anställda, vilket skapar möjligheter till återrekrytering och stärker ryktet (Preibisch, 2010). Vidare söker han bricolage-lösningar för att minska beroendet av arbetskraft, vilket exemplifierar resursutnyttjande inom verksamheten (Baker & Nelson, 2005).

Sammanfattningsvis kan rekryteringen ses som en integrerad del av lantbrukarens informella VSM, där noggrannhet i urvalet visar att arbetskraften ses som avgörande för verksamhetens överlevnad

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 1 rekryterar främst lokalt med fokus på ungdomar och har konsekvent lyckats finna arbetskraft vid behov, vilket enligt Stenbacka (2019) bidrar till en förebyggande strategi. Rekryteringsplanen präglas av en tydlig röd tråd där vikten av att utveckla unga arbetskraft kopplas till vad han uttrycker att han söker (Stenbacka, 2019).

Denna konsekvens i rekryteringsprocessen visar på medvetna val där lantbrukarens informella VSM integreras med rekryteringen, vilket indikerar ett tydligt samband mellan handlingarna inom processen.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

Lantbrukare 1 har inga problem att erbjuda högre lön, förutsatt att arbetskraften är kompetent och villig att utvecklas, vilket fungerar som en attraktiv faktor. Detta kan kopplas till kontingensteorin, där belöningar uppstår i vissa situationer snarare än utlovas generellt (ScienceDirect Topics, u.å.). Ett gott rykte och starka relationer fungerar som indirekt marknadsföring, då formell marknadsföring saknas, och bidrar till att behålla arbetskraft långsiktigt (Stenbacka, 2019).

Lantbrukare 1 verkar också sträva efter att särskilja sig på marknaden, vilket underlättar rekryteringen trots brist på arbetskraft i branschen (Lafley & Martin, 2013). Han betonar vikten av att attrahera arbetskraft genom utveckling och ansvarstagande, vilket genomsyrar hela rekryteringsprocessen (Stenbacka, 2019). Rekryteringsarbetet kombinerar bricolage-lösningar med opportunistiska inslag, vilket stämmer väl överens med kontingensteorin.

Sammanfattning.

Baserat på resultaten framstår lantbrukare 1 som någon som tillämpar strategiskt tänkande och planering, vilket genomsyrar hela rekryteringsprocessen. Det som inte ryms inom det strategiska ramverket kan förklaras genom bricolage-lösningar och situationsberoende hanteringar.

Bevis för strategisk planering – Grön text

Bevis för Bricolage – Röd text

Bevis för Kontingensteorin – Blå text



Figur 3. Lantbrukare 1, bevis för strategiskt tänkande.

5.1.2 Lantbrukare 2

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 2 har en tydligt uttalad VSM som rekryteringen kan följa som en Intended Strategy (Mintzberg, 2005). De prioriterar att hitta rätt personligheter för att skapa en familjär arbetsmiljö och betonar återkommande vikten av kompetent personal, vilket kan ses som ett upprepande mönster enligt Mintzberg (2005). Det finns en tydlig koppling mellan den arbetskraft de söker och deras VSM, där hög kompetens ses som avgörande för att nå de uttalade målen (Stenbacka, 2019). Rekryteringen utgår från noggrannhet, vilket framgår av deras önskan att intervjua flera kandidater inför anställning, vilket indikerar en strategisk syn på personalens betydelse för verksamhetens framgång.

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 2 rekryterar via gröna arbetsgivare vilket gör att de söker nationellt men de tycker det är en fördel om arbetaren bor lokalt.

De lägger större fokus på vilken personlighet arbetaren har och hur de passar in i arbetslaget vilket väver samman en röd tråd mellan arbetet med rekrytering och de uttalade VSM (Stenbacka, 2019). Hon ser inget måste med att ha ungdomar men tycker det är en lättare säsongsarbetskraft att tillgå, samtidigt som de ser positivt på att de får utvecklas inom företaget. Hon har haft svårt med att hitta sätt att förebygga bristen och upplever att det är brist på arbetskraft idag.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

Lantbrukare 2 försöker attrahera arbetskraft utifrån EVP, vilket enligt Harris (2022) kan innebära möjligheten att erbjuda flexibilitet, men de vill även skapa en familjär känsla och bygga relationer. Hon är mån om att höja kompetensen inom företaget varför de även använder sig av kurser för att utveckla sin personal, detta kan bidra till attraktion vid rekrytering och kan anses som en annan typ av EVP (Harris, 2022). De försöker konkurrera med att erbjuda vissa förmåner eller sådant som blir förmåner om man stannar i företaget, och även här finns en röd tråd (Stenbacka, 2019) genom hela frågeställningen.

Sammanfattning.

Det finns en viss strategisk planering i rekryteringsprocessen, vilket också kan bekräftas, men förebyggande åtgärder saknas till stor del, vilket kan kopplas till en brist på bricolage-lösningar. Situationsbaserade handlingar förekommer, och en tydlig röd tråd genomsyrar rekryteringsarbetet. Uttalade VSM underlättar dessutom kopplingen mellan den strategiska planeringen och företags övergripande mål.



Figur 4. Lantbrukare 2, bevis för strategiskt tänkande.

5.1.3 Lantbrukare 3

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 3 saknar uttalat VSM, huvudsyftet har varit att kunna leva på verksamheten till att börja med, vilket inte är något problem idag. Däremot har inget eget VSM heller kommit fram vilket gör det lite knepigare att binda samman det strategisk till VSM. Detta kan kallas en Emergent Strategy enligt Mintzberg (2005) då det blir lite vad det blir.

I rekryteringen hos lantbrukare 3 finns en tydlig långsiktighet där fokus ligger på att rekrytera ungdomar som kan utvecklas inom företaget, vilket lett till att flera blivit heltidsanställda eller återvänt för arbete senare. Detta kan ses som en förebyggande strategi enligt Preibisch (2010) och speglar en röd tråd i rekryteringsprocessen (Stenbacka, 2019). Lantbrukaren betonar återkommande vikten av att anställa ungdomar för att säkerställa både nutida och framtida personalbehov, vilket överensstämmer med principer om långsiktighet i rekrytering enligt Lafley & Martin (2013). Trots avsaknad av ett formellt mål i företaget finns en klar plan och upprepade medvetna val inom rekryteringen, vilket indikerar en strategisk process (Mintzberg, 2005; Stenbacka, 2019). Den röda tråden i rekryteringen, i kombination med uttalanden från lantbrukaren, tyder på en viss grad av strategisk planering.

Lantbrukare 3 försöker alltid leta flaskhalsar i produktionen som de kan förbättra antingen via investeringar eller med egna lösningar inom företaget, detta kan ses som bricolage-lösningar och har även varit ett sätt att kunna bli effektivare (Baker & Nelson, 2005).

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 3 letar alltid lokalt och efter ungdomar som han kan vidareutveckla inom företaget. Då han söker säsongsarbetare oftast så passa även ungdomar väldigt bra då han är noggrann med att de ska få chansen att prova på och kunna växa inom företaget. Han har förebyggt behovet vilket Preibisch (2010) förespråkar, genom att alltid upprätta sådana kontakter vilket skyddat han genom åren. Han betonar även vikt vid att bygga relationer för att enklare behålla kontakter nära sig (Stenbacka, 2019). Lantbrukare söker arbetskraft som har viljan att lära och utvecklas vilket gör att de passar bra in i hans rekryteringsplan. Det har även funnits ett tålamod med arbetare som gjort att de fått den tid de behövt för att växa in i sina roller vilket återupprepar vikten att få utveckla arbetare inom verksamheten (Mintzberg, 2005).

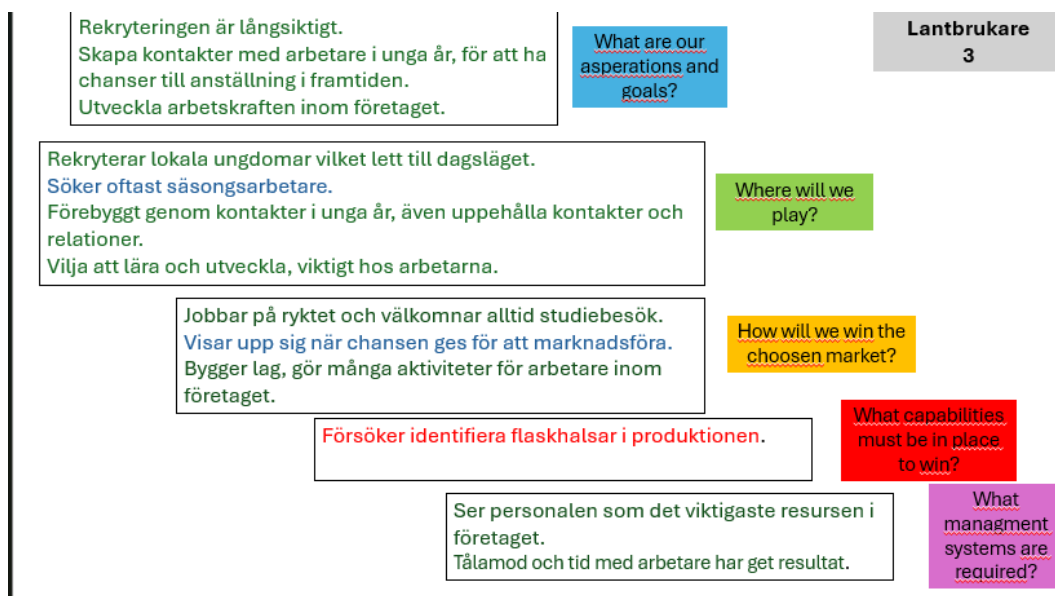
Relationsbyggandet kan även tolkas som en bricolage-lösning, där lantbrukaren lägger vikt vid att bygga relationer snarare än att rikta in sig på nyrekrytering.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

Lantbrukare 3 har upprepade gånger (Mintzberg, 2005) betonat vikten av ett gott rykte då han saknar direkt marknadsföring för företaget. Hans tanke har alltid varit att de ska vara redo att ta emot vilket studiebesök som helst när som helst för att visa upp verksamheten. Detta har hjälpt ryktet och han använder sig av en indirekt marknadsföring för att attrahera arbetskraft. Fokuset på att bygga relationer inom arbetslaget genom gemensamma aktiviteter förstärker även denna attraktionskraft (Stenbacka, 2019).

Sammanfattning.

Avsaknad av uttalat eller tydligt definierat mål försvårar kopplingen mellan företagets VSM och rekryteringen. Trots detta finns flera tecken på strategisk planering inom rekryteringsprocessen, där en röd tråd mellan handlingar, påståenden och praxis tydligt framträder. Lantbrukaren tillämpar även bricolage-lösningar och agerar situationsbaserat när möjligheter uppstår. Förebyggande åtgärder genomförs regelbundet, vilket ytterligare underbygger förekomsten av strategisk planering.



Figur 5. Lantbrukare 3, bevis för strategiskt tänkande.

5.1.4 Lantbrukare 4

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 4 har tydligt uttalat VSM med företaget och rekryteringsprocessen som är anpassad mot företagets VSM, detta är ett tecken på Intended Strategy (Mintzberg, 2005). Rekryteringen anses vara det allra viktigaste för verksamheten och det upprepas (Mintzberg, 2005) flera gånger av lantbrukaren. Mönster och handlingar i rekryteringen fokuseras på att leda samman med VSM vilket ger en röd tråd genom rekryteringsprocessen (Stenbacka, 2019). För att hantera bemanningsproblem använder lantbrukaren bricolage-lösningar, exempelvis genom att låna personal mellan enheter vid brist eller sjukdom (Baker & Nelson, 2005). Fokus ligger på att rekrytera utbildad arbetskraft, särskilt till mellancheffroller, vilket visar på ett strategiskt och seriöst rekryteringsarbete. Användningen av bemanningsföretag förstärker ytterligare detta.

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

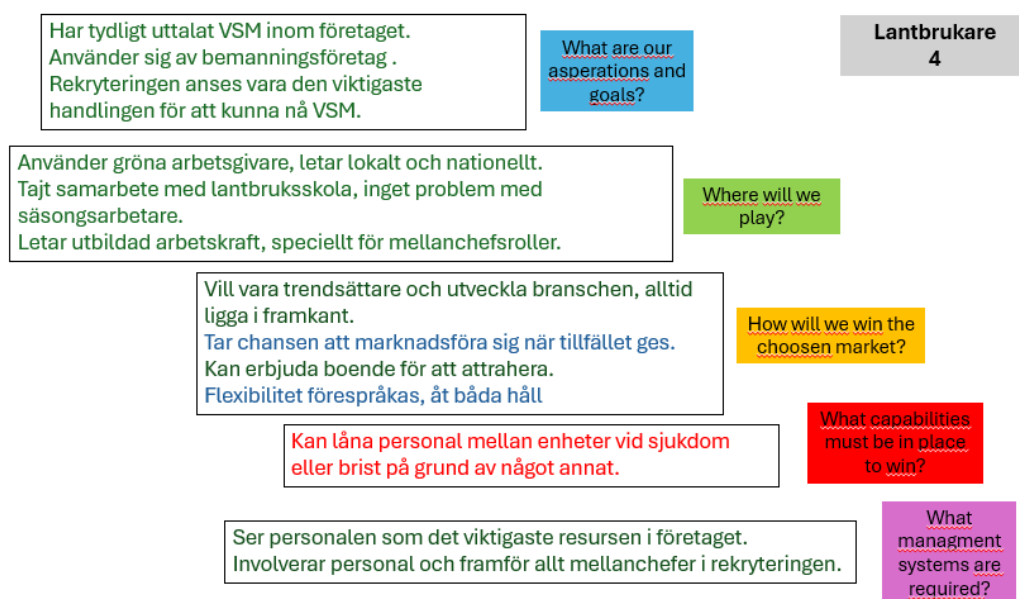
Lantbrukare 4 använder gröna arbetsgivare för nationell rekrytering, men de letar även lokalt. De upplever svårigheter att hitta folk på den lokala marknaden men använder däremot ungdomar från samarbete med lantbruksskolor. Rekryteringar av mellanchefer är något som prioriteras särskilt då de behöver rätt kompetens vilket sammanvävs med deras VSM. De föredrar utbildade vilket förstärker bevisen på att de verkligen söker rätt kompetens på positionerna.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

En stor fördel för lantbrukare 4 är samarbetet med lantbruksskolor möjliggör chansen att finna duktiga elever i tidig ålder som därigenom kan knytas till verksamheten. De kan även erbjuda bostad vilket ökar attraktionen och möjligheter till anställning. De vill vara en arbetsplats som är i framkant i branschen vilket ger ryktesspridning i form av indirekt marknadsföring. Flexibilitet erbjuds åt båda håll, och de utnyttjar aktivt sociala medier och andra plattformar för marknadsföring. Personalen, särskilt mellanchefer, involveras dessutom i rekryteringsprocessen på grund av deras betydande roll.

Sammanfattning.

Det finns en tydlig röd tråd genom hela rekryteringsprocessen, där noggrannheten i urvalet tydligt visar på arbetskraftens vikt för verksamheten. Bland de fem intervjuade lantbrukarna framstår denna som det starkaste exemplet på strategisk planering. Bricolage-lösningar används också aktivt för att hantera brist på arbetskraft, med konkreta exempel på sådana insatser. Lantbrukaren är dessutom beredd att visa flexibilitet vid rekrytering av högkompetent personal, vilket tyder på situationsanpassat strategiskt tänkande. EVP används flitigt för att marknadsföra företaget och attrahera rätt arbetskraft. Under intervjun framkom även en medvetenhet om att rekryteringsprocessen kan förbättras, vilket signalerar en kontinuerlig utvärdering och lärande i verksamheten.



Figur 6. Lantbrukare 4, bevis för strategiskt tänkande

5.1.5 Lantbrukare 5

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Lantbrukare 5 saknar uttalat VSM för verksamheten men har själv ett VSM. Den hamnar under någon sorts Emergent Strategy där fokus ligger på att driva en verksamhet som går att leva på, vilket är diffust och icke konkretiserat (Mintzberg, 2005). Däremot saknas en tydlig plan för rekryteringen men tecken finns och medvetna val framkommer vilket kan riktas mot någon form av strategisk tänkande i alla fall.

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

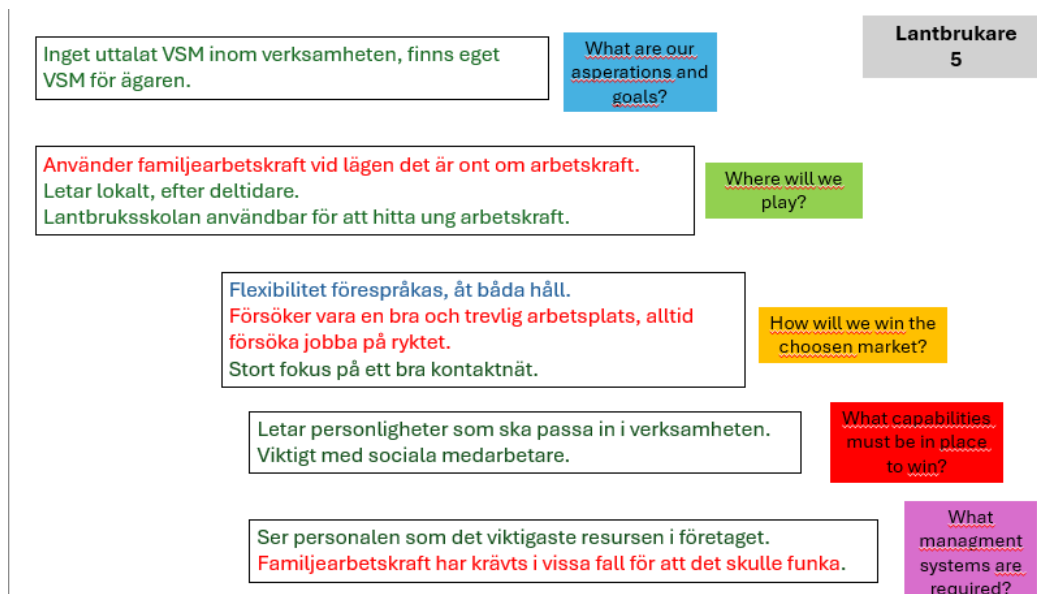
Lantbrukaren söker främst lokalt och prioriterar ungdomar som vill arbeta hos honom, detta då han kan få forma dem och hjälpa dem utvecklas. Ofta finns det ungdomar från gymnasieskolan i regionen. Deltidare är den huvudsakliga rekryteringsgruppen, men familjearbetskraft har ibland fått hoppa in vid behov. Detta kan vara ett bevis på både bricolage-lösning för rekrytering och situationsanpassad rekrytering. Personligheter är viktiga faktorer för rekryteringen, då de behöver var sociala och snälla människor, personalen ses som den viktigaste resursen i företaget.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

För att konkurrera och attrahera arbetskraft använder lantbrukaren sig av bricolage-lösningar, där de försöker vara en trevlig arbetsplats och förhoppningsvis sprider sig ryktet. Kontaktnätet är en stor del i att kunna hitta arbetskraft och de använder flexibilitet som ett sätt att attrahera, där de vill ha flexibilitet åt båda håll.

Sammanfattning.

I lantbrukare 5:s fall saknas tillräckliga bevis för att tydligt fastställa att en formell rekryteringsstrategi existerar. Vissa medvetna val och viss struktur i rekryteringsprocessen finns, men bevisen är otillräckliga för att påvisa en genomgående strategisk planering. Däremot är bricolage-lösningar framträdande, där man hanterar rekryteringen utifrån tillgängliga resurser. Processen kan därför snarare ses som situationsanpassad med inslag av strategiskt tänkande.



Figur 7. Lantbrukare 5, bevis för strategiskt tänkande.

Sammanställning:



Figur 8. Analysering och sammanställning av lantbrukarna.

5.2 Diskussion & Reflektion

Syftet med studien var att undersöka lantbrukare använder sig av någon form av strategi i sin rekrytering för att hantera arbetskraftsbrist. Intervjuerna har gett relevanta svar som besvarar frågeställningen.

Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Det kan hävdas att lantbrukare tillämpar strategiskt tänkande och planerande även fast de inte själv reflekterat över att de gör det. Detta då samtliga lantbrukare har olika planer för sin rekrytering, tydligheten varierar mellan lantbrukarna. Tecken på planering och medvetna val i rekryteringen förekommer, där det finns en noggrannhet i vilken typ av arbetskraft de söker. Alla lantbrukare har uttryckt att det finns en strategisk vikt i arbetskraften, detta bevisas inte minst då alla är väldigt mån om att hitta en typ av arbetskraft som passar dem. Ingen av dem tar bara första bästa för att lösa en eventuell brist i verksamheten utan det finns alltid en tanke bakom valen. Detta ger anledningar till att påstå att majoriteten av lantbrukare kan även väva samman sitt mål med hur de ser på vikten av arbetskraft som en strategisk resurs. De hade större problem med att ta fram sina Lantbrukarna hade generellt svårare att formulera tydliga VSM för företaget än för rekryteringen, där det däremot snabbt framgick att samtliga hade en genomtänkt strategi bakom varje rekrytering. Synen på arbetskraftens strategiska betydelse är klar och alla betonade att arbetskraften är den viktigaste resursen i verksamheten.

De lantbrukare som har en VSM för företaget har man ganska snabbt kunnat länka samman med rekryteringsprocessens röda tråd där den är utformade för att hitta det som hjälper dem att nå sina VSM. De som saknar uttalade eller klara VSM för företaget är dock lika noggranna i sina rekryteringar, men saknar en tydlig koppling mellan rekryteringen och företagets övergripande mål, åtminstone utifrån de VSM som framkommit.

Intressant nog upplevde 2 av 5 lantbrukare inte någon brist på arbetskraft, vilket fortfarande är en minoritet men anmärkningsvärt då mycket data pekar på detta (AgriFood Economic Centre, 2024; Jordbruksverket, 2024). Dessa lantbrukare förespråkade också mest användningen av ungdomar för att utvecklas inom företaget och hade en tydlig långsiktig plan för att knyta ungdomar till verksamheten. De var dessutom mer villiga att investera tid och resurser på att lära upp ungdomar, även när risken fanns att de skulle sluta, i syfte att öka chanserna att kunna återanställa dem i framtiden.

Det var också intressant att de 2 av 3 som bara hade letat lokalt var också de som inte hade upplevt någon brist på arbetskraft. Detta kan dock bero på antalet anställda, då de som letade nationellt i regel hade fler anställda än de som bara letade lokalt.

Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?

Samtliga lantbrukare uttryckte att de främst letade lokalt och vissa även nationellt. Den starka preferensen för lokal rekrytering stämmer väl överens med vad Stenbacka (2019) menar, där han framhåller att lantbrukare ofta föredrar att rekrytera just lokalt. Alla lantbrukare hade dessutom en mycket positiv inställning till att rekrytera ungdomar, där fördelen och potentialen att själva kunna utveckla arbetskraften inom företaget lyftes fram.

Argumentet för att rekrytera ungdomar handlade ofta om möjligheten att utveckla dem att passa in i verksamheten. Man kunde se en koppling mellan deras VSM och hur rekryteringen var utformad. De som enbart rekryterade ungdomar såg dem som formbara resurser för att uppnå sina VSM, medan de som sökte bredare arbetskraft eftersträvade den ideala kompetenshöjaren för att effektivt nå sina uttalade VSM.

Drivkraft och viljan att lära var en central egenskap som majoriteten förespråkade, för att kunna utveckla arbetskraft själva. Det var även två av lantbrukarna som sökte en specifik personlighet för att passa in perfekt i rollen de sökte. Det kan hävdas att detta även utgör en form av strategisk planering, då rekryteringsprocessen präglas av en tydlig och konsekvent röd tråd.

Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?

När det kommer till konkurrensmetoder, värdeerbjudande och attraktionskraft resultaten mest spretiga. Ingen lantbrukare kunde generaliseras till att använda samma metod, möjligtvis att alla uppvisade någon form av EVP. Majoritet ville erbjuda flexibilitet vilket i denna studie kan ses som en svag differentieringsstrategi eftersom nästan alla förutom en kunde erbjuda det. Detta bekräftar dock förekomsten av EVP vilket hela fråga tre handlar om. Relationsbyggande var också en majoritet som använde sig av men på olika sätt, några använde det för att behålla personal och andra för att behålla kontakter. Vilket kan ses som en EVP handling eller ett sätt att förebygga en brist.

Kontaktnät betraktade av majoriteten som förespråkade som ett verktyg för att rekrytera arbetskraft vilket kan ses som en förebyggande åtgärd.

Majoriteten av lantbrukarna tryckte på vikten av ett bra rykte för att få gratis marknadsföring vilket inte går in under EVP, men är helt klart en faktor som är viktigt för deras marknadsföring. Endast två lantbruk kunde erbjuda boende, vilket potentiellt ger en konkurrensfördel vid rekrytering, men intressant nog var dessa bland de tre som upplevde störst arbetskraftsbrist. Det går också att argumentera för att erbjuda utvecklande tjänster inom företaget kan vara en lyckosam strategi när det kommer till att rekrytera just ungdomar, detta skulle kunna ses som en koppling mellan EVP och VSM med rekryteringen.

Lantbrukarna konkurrerar om arbetskraften genom sina medvetna val inom EVP, där det försöker erbjuda något som stärker deras konkurrensfördelar.

Reflektion

Efter genomförd studie kan det konstateras att ytterligare forskning krävs för att fastställa hur lantbrukare använder strategi i rekryteringsarbetet. En fördjupad analys av varje fråga är nödvändig för att bättre förstå rekryteringsprocessens uppkomst, dess utgångspunkter samt den tid som investeras i den. En lantbrukare uttryckte sig om rekryteringsprocessen: *''Allmänt ganska mycket för dåliga på den processen i sig''*. Detta var lantbrukare 4, som även hade den mest uttalade och tydliga VSM.

Generellt framkom en uppfattning om att lantbrukare 4 låg närmast ett strategiskt angreppssätt. Samtliga lantbrukare ansåg att arbetskraft var en av företagets viktigaste resurser, men det tog tid innan de reflekterade över hur rekryteringsprocessen faktiskt genomfördes. Ingen kunde ge snabba och enkla svar på frågor om rekryteringsprocessens upplägg.

En tidigare hypotes om att större företag med fler anställda skulle visa tydligare tecken på strategiskt tänkande kunde dock inte bekräftas.

Studien visar att svenska lantbrukare ofta, utan att formellt benämna det som strategi, ändå arbetar systematiskt och medvetet i sin rekrytering. Det framgår att lantbrukare kan dra nytta av stöd för att tydliggöra och strukturera sin kompetensförsörjning, vilket är särskilt värdefullt vid arbetskraftsbrist. Resultaten understryker också vikten av att beakta EVP vid utformningen av marknadsföring och attraktionskraft

I en traditionell strategimodell som L&Ms valtrappa (Lafley & Martin, 2013) förutsätts ofta att strategi formuleras som medvetna val, dokumenterade mål och långsiktiga planer. Denna studie visar däremot att rekryteringsstrategier snarare utvecklas gradvis som Emergent Strategy och är situationsberoende, vilket kontingensteorin stärker (Mintzberg, 2005; Rogers, 2012). Det utmanar antaganden att strategi alltid måste vara formell och visar att även informella, situationsbaserade handlingar kan vara strategiska.

Genom att förstå hur strategier hos lantbrukarnas rekrytering fungerar i praktiken blir det avgörande för att skapa relevant kunskap till en bransch som präglas av hög osäkerhet av tillgång på arbetskraft och begränsade resurser. Genom att lyfta fram det vardagliga, omedvetna, strategiska tänkandet, kan denna studie bidra till att ge erkännande om de icke omtalande kunskapen inom lantbrukets rekrytering. Därmed kan det skapas en mer realistisk och användbar utvecklingsmodell.

Utifrån resultaten så bör lantbrukare se över sin rekryteringsprocess och lägga mer tid på att utveckla den då lantbrukarna anser att arbetskraften är en av företagets viktigaste resurser.

Resultaten visar även att strategier ofta växer fram (Mintzberg, 2005), anpassas efter resurser (Rogers, 2012), och formas av förutsättningar (ScienceDirect Topics, u.å.).

Generellt så var det mindre bricolage-lösningar än förväntat vilket var lite förvånande då förväntningarna var att bönder använde mer bricolage, vilket inte var fallet.

Det fanns en hel del situationssanpassade handlingar och val, alltså kontingensteorins styrka, men som samtidigt gick ihop med strategiskt tänkande och planerande vilket gjorde att teorin i sig inte var lika användbar som först befarat. Samma argument här som för bricolage, då det var bönder så tänkte man att de skulle vara ”mindre” genomtänkt” än det faktiskt var.

”Vi upplever en stor brist på arbetskraft är det, framför allt lokalt eller regionalt eller nationellt också, liksom över lag, jag tror det är nationellt, skulle jag säga”. Intressant citat som en av lantbrukarna uttryckte sig samtidigt som andra lantbrukare inte upplevde någon brist.

6 Slutsatser

Slutsatserna är sammanfattande reflektioner utifrån de fem intervjuer som genomförts och ska inte uppfattas som generella påståenden om alla svenska lantbrukare.

6.1 Slutsatser

Trots att lantbrukarna använde olika strategier, fanns det tydliga gemensamma drag i hur de tänkte kring arbetsledning. Lantbrukarna själva benämnde aldrig sina handlingar som strategiskt tänkande eller planerande, vilket visar på att det ofta sker informellt eller omedvetet. Detta gjorde det värdefullt att genomföra kvalitativa intervjuer för att undersöka och förstå hur dessa informella handlingar användes i praktiken.

Det som framkom var att lantbrukare kunde motivera sina val utifrån sina egna mål och behov, vilket tyder på strategiskt tänkande. Att strategierna varierade beroende på förutsättningar som gårdsstorlek, antal anställda och produktion. Lantbrukarna arbetade efter situationsbaserade förutsättningar där de ibland använde sig av bricolage.

Studien bidrar med ny kunskap om det strategiska rekryteringsarbetet hos lantbrukare och hur det ser ut i praktiken, men belyser även att lantbrukare har en mer genomtänkt rekrytering än vad studien tidigare har befarat.

Det som kunde konstateras var:

- Någon form av strategiskt tänkande och strategisk planering för rekryteringen existerar ute på svenska gårdar.
- Svenska lantbrukare har strategier för sin rekrytering och plockar inte arbetskraft vilt utan eftertanke.
- Lantbrukare har tydligare visioner, syften och mål med sin rekrytering än för sin verksamhet.

6.2 Förslag på fortsatt forskning/arbete

Förslag på fortsatt forskning så hade man kunnat göra detta med ett större antal lantbrukare inom ett mindre område vilket skulle ge mer konkret information om hur det faktiskt ser ut på den valda platsen.

Det hade även varit intressant att jämföra olika produktionstyper för att se om det finns någon skillnad i hur man tänker med sin rekrytering om man har växtodling eller animalieproduktion.

Med ett större urval och antal hade man även kunna undersökt om det finns några riktiga skillnader mellan gårdsstorlekar och antalet anställda på gårdarna.

7 Referenser

- AgriFood Economics Centre, 2024. *Bönder, betesmark och biologisk mångfald: Vad säger forskningen om miljöersättningar för bete?* AgriFood Rapport 2024:1. Tillgänglig på: https://www.agrifood.se/Files/AgriFood_Rapport20241.pdf [2025-04-22].
- Alsaawi, A. (2014) A critical review of qualitative interviews. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(4), ss. 149–156. Tillgänglig på: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2819536 [2025-05-15].
- Alvarez & Marsal. (2024). *Strategic Workforce Planning as Competitiv Advantage*. Tillgänglig på: <https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/2024-05/Strategic%20Workforce%20Planning%20as%20Competitive%20Advantage.pdf> [2025-04-28].
- Borgström, P. (2020). Vi bönder föredrar inte utländsk arbetskraft. *Aftonbladet*, 26 April. Tillgänglig på: <https://www.aftonbladet.se/debatt/a/K3mdxM/vi-bonder-foredrar-inte-utlandsk-arbetskraft> [2025-04-30].
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Quality research in Psychology*, 3(2), ss.77-101. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true> [2025-05-23].
- Caunedo, J. & Kala, N. (2021). *Mechanizing Agriculture Impacts on Labor and Productivity*. STEG – CEPR. Tillgänglig på: <https://steg.cepr.org/sites/default/files/2022-08/Paper%20CauendoKala%20MechanizingAgriculture.pdf> [2025-03-28].
- Engvall, M. & Krumlinde, O. (2020) Recruiting and retaining labour in agricultural businesses – a multiple case study of employer branding in Swedish agriculture, Epsilon, SLU. Tillgänglig på: https://stud.epsilon.slu.se/15998/7/engvall_m_krumlinde_o_200607.pdf [2025-05-08].

- FAO. (2021). *The State of Food and Agriculture 2021: Overcoming poverty and boosting food security in the rural areas*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Tillgänglig på: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/7e6336f8-d90d-4936-805b-f612a218f0c8/content> [2025-04-28].
- FAO. (2022). *Agricultural mechanization and sustainable agrifood system transformation*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Tillgänglig på: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/170e46b4-50c7-45af-a819-4f3cc4c8557c/content> [2025-04-16].
- Haney, S. (2024). *The transformative power of goal setting on farm management*. *RealAgriculture*. Tillgänglig på: <https://www.realagriculture.com/2024/01/the-transformative-power-of-goal-setting-on-farm-management/> [2025-05-09].
- Harris, L. (2022) *Employee experience: The new employee value proposition*, *Strategic HR Review*, 21(3), ss. 147-151. Tillgänglig på: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/shr-08-2022-0047/full/pdf?title=employee-experience-the-new-employee-value-proposition> [2025-05-08].
- Holstein, J.A. and Gubrium, J.F. (1996) Theorizing the interview. *Qualitative Sociology*, 18(1), ss. 3–17. Tillgänglig på: <https://www.jstor.org/stable/591728> [2025-05-15].
- Jenkins, P. L., Stackhouse, K. R., & Mitloehner, F. M. (2015). *Onboarding foreign-born workers in dairy production: Strategies for improving worker retention and productivity*. *Journal of Dairy Science*, 98(4), 2415–2424. Tillgänglig på: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022030215005214?via%3Dihub> [2025-05-09].
- Jordbruksverket. (2025). *Jordbruksekonomiska undersökningen 2023*. Tillgänglig på: <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2025-02-27-jordbruksekonomiska-undersokningen-2023> [2025-05-06].
- Jordbruksverket. (2024). *Jordbruksstatistik – Sammanställning 2024*. Tillgänglig på: <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2024-08-12-jordbruksstatistik---sammanstallning-2024> [2025-03-28].

- KFX. (u.å.). Vad är digitala intervjuer och hur fungerar de? Tillgänglig på:
<https://www.kfx.se/blog/vad-ar-digitala-intervjuer-och-hur-fungerar-de/> [2025-05-23].
- Kolm, M. (2016). *Rekrytering inom lantbruket: att hitta rätt person till rätt plats*. Kandidatuppsats, Sveriges Lantbruksuniversitet, Intuitionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi. Tillgänglig på:
https://stud.epsilon.slu.se/9389/1/kolm_m_160826.pdf [2025-05-14].
- Lafley, A.G. & Martin, R.L., 2013. *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lantbrukarnas Riksförbund (LRF). (2024). *Bristen på arbetskraft belyses i Branschforum*. Lantbrukarnas Riksförbund. Tillgänglig på:
<https://www.lrf.se/nyheter/bristen-pa-arbetskraft-belyses-i-branschforum/> [2025-05-14].
- Lantbrukarnas Riksförbund (LRF). (2024.) *Regeringen tar emot förslag om arbetskraftsinvandring som kan påverka livsmedelsförsörjning*. Tillgänglig på:
<https://www.lrf.se/nyheter/regeringen-tar-emot-forslag-om-arbetskraftsinvandring-som-kan-paverka-livsmedelsforsorjningen/> [2025-05-14].
- Mashuri, S. (2022). The Use of Semi-Structured Interviews in Qualitative Research. Tillgänglig på:
<http://repository.iainpalu.ac.id/id/eprint/1247/1/Saepudin%20Mashuri.%20Artikel%20inter.pdf> [2025-05-27].
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J., 2005. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- MSB. (2013). *Resiliens: Begreppets olika betydelser och användningsområden*. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Tillgänglig på:
<https://rib.msb.se/filer/pdf/27199.pdf> [2025-05-03].
- Nair, C. (2016). *The Developed World Is Missing the Point About Modern Slavery*. TIME. Tillgänglig på: <https://time.com/4374377/slavery-developed-developing-world-index-slave-labor/> [2025-04-28].

- Nordin, M. & Hammarlund, C. (2024). *Arbetskraftsbrist – ett problem eller en möjlighet?* Agrifood Raport 2024:1. Agrifood Economics Centre. Tillgänglig på: https://www.agrifood.se/Files/AgriFood_Rapport20241.pdf [2025-05-14].
- Porter, M.E., 1996. *What is strategy?* Harvard Business Review, 74(6), ss.61–78.
Tillgänglig på: https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYlS_Reading%2B1.4.pdf [2025-05-07].
- Preibisch, K. (2010). *Pick-your-own labor: Migrant workers and flexibility in Canadian agriculture*. International Migration Review, 44(2), ss.404–441. Tillgänglig på: <https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2010.00811.x> [2025-05-09].
- Riksdagen. (2022). *Socialförsäkringsutskottets Betänkande 2021/22:SfU22 – skärpta och förbättrade regler om arbetskraftsinvandring*. Tillgänglig på: <https://data.riksdagen.se/fil/89CC0584-0D1F-4DCD-8D77-97B7E4FDF9A9> [2025-04-28].
- Rogers, M. (2012). *Contextualizing Theories and Practices of Bricolage Research*. The Qualitative Report, 17, ss.1-17. Tillgänglig på: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ990035.pdf> [2025-04-22].
- ScienceDirect Topics. (u.å). *Contingency Theory*. Tillgänglig på: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/contingency-theory> [2025-05-03].
- Slätmo, E. (ed). (2024). *Labour shortages and integration of migrants in the Nordic countries*. Nordic Council of Ministers. Tillgänglig på: <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1913942/FULLTEXT01.pdf> [2025-04-30].
- Stenback, S. (2019). *Responsibilities, caring practices and agriculture: farmers perspectives on recruitment and employer–employee relationships*. Sociologia Ruralis, 59(2), ss.255–274. Tillgänglig på: <https://doi.org/10.1111/soru.12223> [2025-05-09].
- Sveriges lantbruksuniversitet (SLU). (2021). *Gårdens system*. Tillgänglig på: https://www.slu.se/institutioner/energi-teknik/forskning/lantbruksteknik/gardens_system/ [2025-04-14].

- Sveriges lantbruksuniversitet (SLU). (2015). *Utländsk arbetskraft i svenskt lantbruk – attityder, möjligheter och utmaningar*. Tillgänglig på:
<https://www.slu.se/globalassets/ew/org/inst/ims/amnen-och-verksamheter/foretagsledning/utl-arb/slutrapport-till-slf-korrektur-150708.pdf>
[2025-03-26].
- Tapinos, E., Dyson, R.G. & Meadows, M., 2005. The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5), ss. 370-379. Tillgänglig på:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400510604539/full/pdf>
[2025-05-09].
- Tillväxtverket. (2023). *Kompetens I livsmedelssektorn -En analys med focus på mångfald och regioner*. Tillgänglig på:
[https://tillvaxtverket.se/download/18.76ae8c8c18b84ed48693a888/1699287143837/Kompetens%20i%20livsmedelssektorn%20\(1\).pdf](https://tillvaxtverket.se/download/18.76ae8c8c18b84ed48693a888/1699287143837/Kompetens%20i%20livsmedelssektorn%20(1).pdf) [2025-05-14].
- Zachrisson, M., Alwall Svennefelt, C. & Lundqvist, P. (2015). *Utländsk arbetskraft i svenskt lantbruk – attityder, möjligheter och utmaningar*. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet (SLU). Tillgänglig på:
<https://www.slu.se/globalassets/ew/org/inst/ims/amnen-och-verksamheter/foretagsledning/utl-arb/slutrapport-till-slf-korrektur-150708.pdf>
[2025-04-27].

Bilaga 1

Bilaga 1, Intervjuformulär

Intervjuformulär:

Standardfrågor:

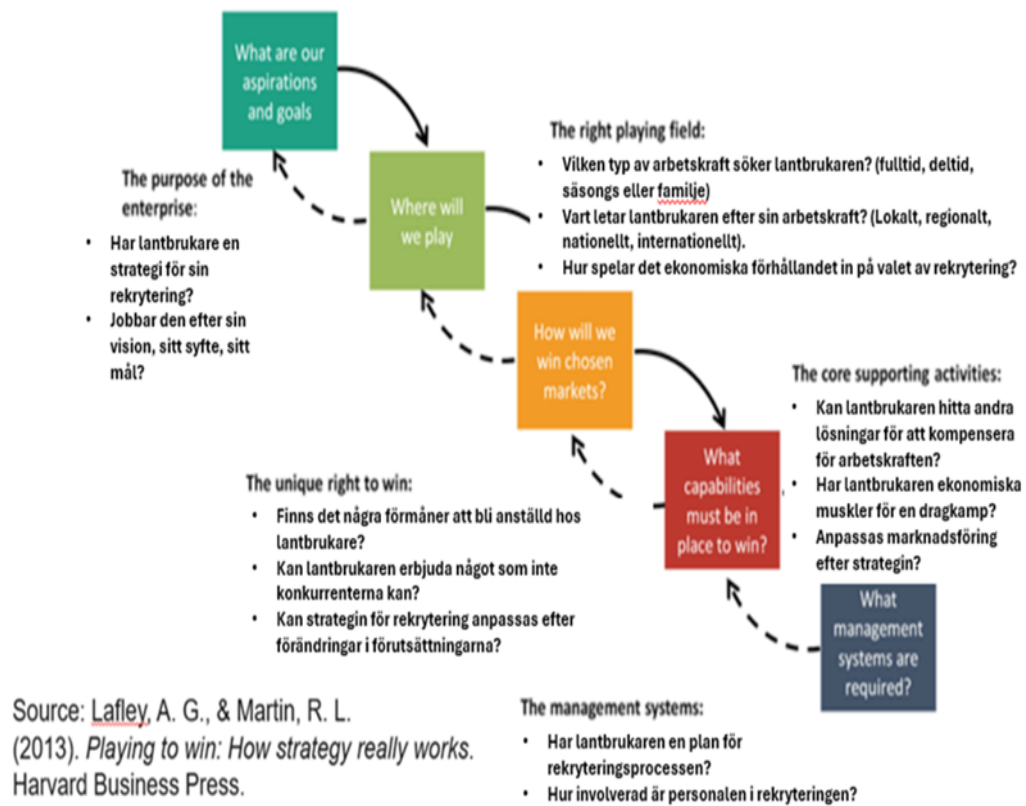
Vad har ni / du för sorts verksamhet idag?

Hur många anställda är det i företaget?

Upplever du en brist på arbetskraft idag?

1. Vad är våra ambitioner och mål?
 - Vad är eran/ert vision/mission/mål för företaget?
 - Använder ni er av någon sorts plan för eran rekryteringsprocess idag?
 - Har ni någon/något vision/mission/mål för er rekrytering?
2. Var ska vi vara verksamma/Vilka områden ska vi fokusera på?
 - Vilken typ av arbetskraft letar ni efter?
 - Hur letar ni efter arbetskraften?
 - Vad är det viktigaste vid rekrytering av personal?
 - Hur löser ni problemen när ni inte får tag i arbetskraft?
 - Finns det någon typ av personlighet ni söker extra mycket efter?
3. Hur ska vi vinna på den valda marknaden?
 - Hur attraherar ni folk för att de skall vilja jobba hos er?
 - Hur marknadsför ni er i rekryteringen jämfört med era konkurrenter?
4. Vilka kompetenser behöver vi för att kunna vinna?
 - Vilka är de viktigaste kompetenser hos en nyrekrytering? (
 - Letar ni efter andra lösningar än arbetskraft för att lösa rekryteringsproblem?
5. Hur ska verksamheten organiseras för att nå våra mål?
 - Involverar ni personal något i rekryteringen idag?
 - Hur skulle du beskriva att rekryteringsprocessen går till idag?
 - Vilka delar av rekryteringsprocessen tycker du fungerar bäst idag?
 - Hur viktigt för dig är det att du lyckas i din rekryteringsprocess?

Figur 1. Modifierad från Lafley & Martins ”Playing to win framework”
(Lafley & Martin, 2013).



Figur 2. Sammanställd tabell över lantbrukare 1 – 5

Strategiskt tänkande / Planering	Lantbrukare 1	Lantbrukare 2	Lantbrukare 3	Lantbrukare 4	Lantbrukare 5
Upplever brist på arbetskraft?	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja
Har uttalat vision/syfte/mål för företaget?	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Använder plan för rekrytering?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Har vision/syfte/mål med rekrytering?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Hänger rekryteringsprocessen ihop vision/syfte och mål?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Använder förebyggande åtgärder?	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
Får tag i arbetskraft på den valda marknaden?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Använder direkt marknadsföring?	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Använder indirekt marknadsföring?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Använder någon form av EVP?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Relationsskapande med arbetare?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Använder Bricolage-lösningar?	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja
Involverar personal i rekrytering?	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
Utvärderar och följer upp gjorda rekryteringar?	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej

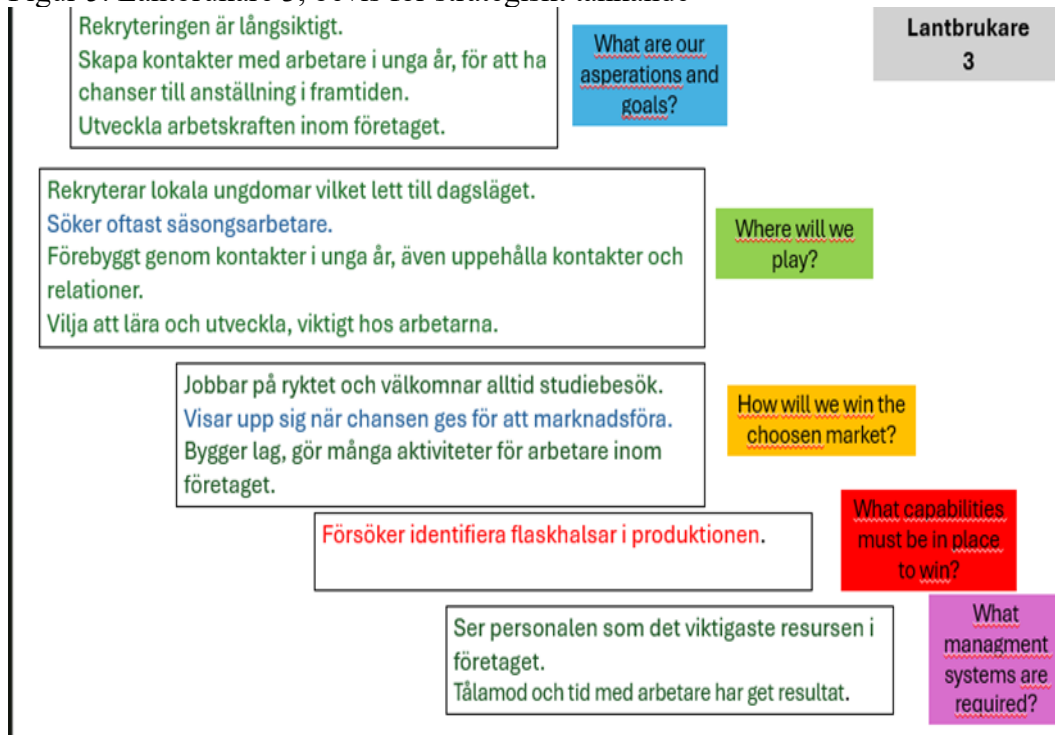
Figur 3. Lantbrukare 1, bevis för strategisk tänkande



Figur 4. Lantbrukare 2, bevis för strategiskt tänkande



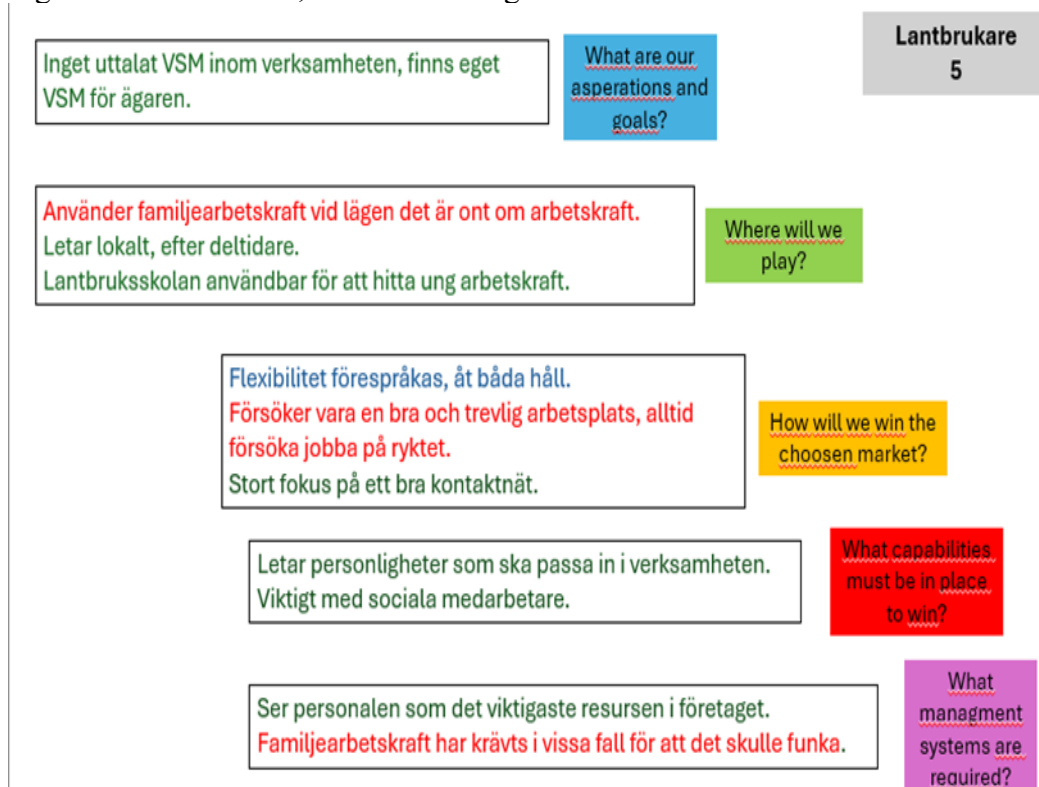
Figur 5. Lantbrukare 3, bevis för strategiskt tänkande



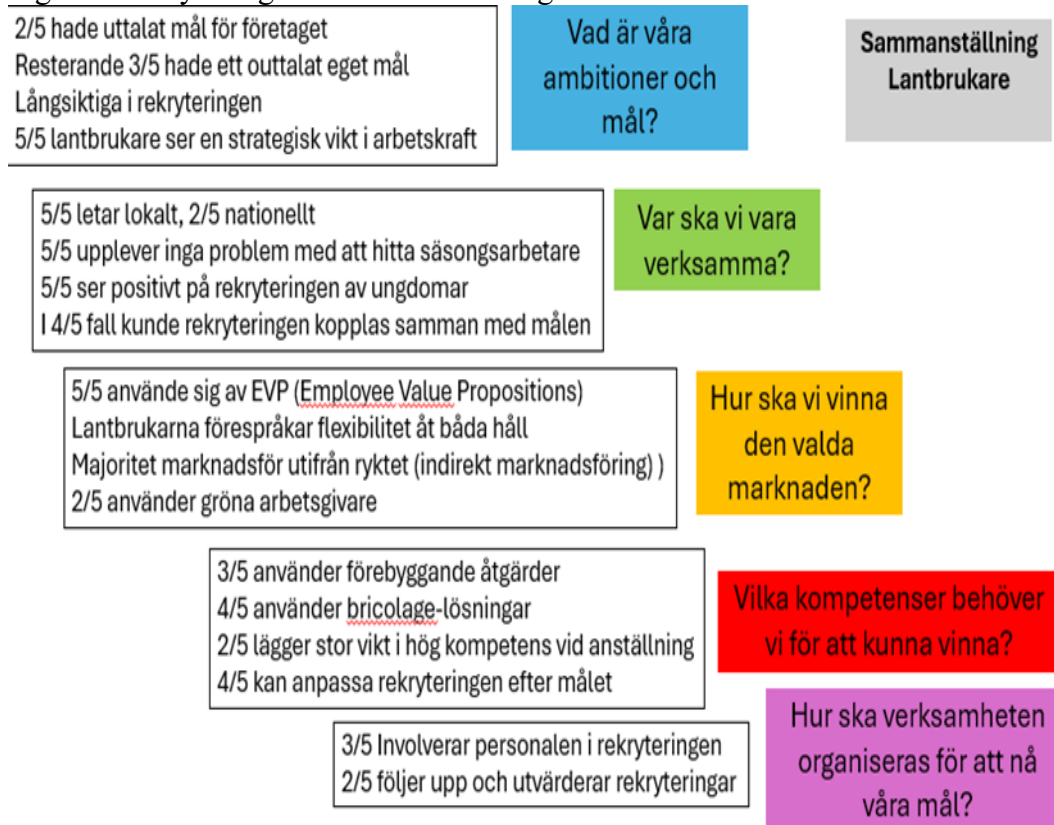
Figur 6. Lantbrukare 4, bevis för strategiskt tänkande



Figur 7. Lantbrukare 5, bevis för strategiskt tänkande



Figur 8. Analysering och sammanställning av lantbrukarna



Tabell 1. Frågeställning och sammanlänkning med teori

Frågeställning	Teori / Modell	Anledning
Hur ser lantbrukare på den strategiska vikten av arbetskraft och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?	What are our aspirations and goals? What capabilities must be in place to win? What systems are required?	För att förstå hur lantbrukare ser på arbetskraft som en strategisk resurs. Hur det länkar samman med deras vision, syfte och mål
Vart och vilka typer av arbetskraft riktar sig lantbrukare mot vid rekrytering och hur hänger det ihop med deras vision, syfte och mål?	Where will we play?	För att undersöka Vilken typ av ”demografi” lantbrukaren söker, om det länkar samman med deras vision, syfte och mål
Hur konkurrerar lantbrukare om arbetskraften och vilka värden erbjuder de för att attrahera arbetskraft?	How will we win the choosen market?	För att undersöka om de använder marknadsföring på något vis eller om det kan erbjuda EVP värden för att attrahera

Tabell 2. Lantbrukarnas kön, ålder, antal anställda och produktion

Anonymt Namn	Lantbrukare 1	Lantbrukare 2	Lantbrukare 3	Lantbrukare 4	Lantbrukare 5
Kön	Man	Kvinna	Man	Man	Man
Ålder	62	29	62	53	63
Antalet Anställda	4	10	7	40	4
Produktion	Potatis – odling	Mjolk – Produktion Växtodling	Potatis & Spannmål	Mjolk & Kött – Produktion Växtodling Fastighet Sugg – Produktion	Diko & Kött – Production

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

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

☒ JA, jag, Adam Säfström har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

☒ JA, jag, Adam Säfström har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

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