



Strategier & beredskap i svenska lantbruk

En fallstudie kring hur valet av strategier påverkar beredskapen på svenska gårdar

Johan Persson & Gustav Olofsson

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi
Agronom företagsekonomi - Masterprogram
Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1711 • ISSN 1401-4084
Uppsala 2026



Strategier & beredskap i svenska lantbruk

En fallstudie kring hur valet av strategier påverkar beredskapen på svenska gårdar

Strategies & preparedness in Swedish agriculture

A case study about how strategies affects the preparedness on Swedish farms

Johan Persson, Gustav Olofsson

Handledare:	Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Examinator:	Josefina Jonsson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Omfattning:	30 hp
Nivå och fördjupning:	Avancerad nivå, A2E
Kurstitel:	Självständigt arbete I företagsekonomi för agronomer
Kurskod:	EX1027
Program/utbildning:	Agronom företagsekonomi – Masterprogram
Kursansvarig inst.:	Institutionen för ekonomi
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2026
Serietitel:	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serie:	1711
ISSN:	1401-4084
Keywords:	Diversifiering, Specialisering, Beredskap, Strategier, Entreprenörskap

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Sveriges livsmedelsberedskap är en högaktuell fråga som berör hela samhället. Medan debatten ofta förs på policynivå, finns en betydande kunskapslucka kring hur beredskapen faktiskt tar sig uttryck på gårdsnivå. Denna studien fokuserar på denna kunskapslucka genom att undersöka hur beredskapen skiljer sig mellan lantbruk som valt de strategiska huvudspåren specialisering respektive diversifiering. För att fånga komplexiteten i dessa val lyfter uppsatsen fram lantbrukarnas egna perspektiv genom semistrukturerade intervjuer med fem olika fallgårdar. Deras berättelser och strategier analyseras genom en teoretisk lins av Contingencyteorin och strategisk planering, i syfte att förstå det dynamiska sambandet mellan entreprenöriell företagsutveckling och motståndskraft.

Studien visar att det inte finns ett universellt svar om diversifierade eller specialiserade lantbruk har den bästa strategin, utan det beror på gårdarnas förutsättningar och entreprenörens mål. Vad som kan ses i studien är att specialiserade gårdar kan producera större volymer och har en enklare produktion men är mer beroende av insatsvaror, teknik, och världsmarknaden. Det man däremot kan se är att diversifiering framstår som mer fördelaktigt i studien. Anledningen till detta är att dessa gårdar minskar riskerna, skapar större produktvärden, bygger egna varumärken samt bidrar i större utsträckning till en levande landsbygd. De negativa aspekterna med diversifierade gårdar är enligt studien att de har en hög komplexitet och att de är arbetskrävande.

Gällande beredskapen så ser den generellt bättre ut på diversifierade gårdar. Detta eftersom fler verksamhetsgrenar kan stötta varandra och att dessa lantbruk i större utsträckning har egna beredskapsplaner. Samtliga gårdar uttrycker ett visst intresse för diversifiering, detta främst för att få större kontroll på värdekedjan och minska beroendet av olika aktörer. Studiens mest centrala slutsats är att ökad beredskap på gårdsnivå sällan är ett mål i sig, utan snarare en positiv bieffekt av lönsamhetsdrivna investeringar. Lantbrukare rustar sina företag för att möta marknadens och klimatets utmaningar, vilket indirekt leder till ett mer resiliert och robust lantbruk.

Nyckelord: Diversifiering, specialisering, beredskap, strategier, entreprenörskap.

Abstract

Sweden's food security is a highly topical issue that affects society as a whole. While the debate is often conducted at the policy level, there is a significant knowledge gap regarding how preparedness actually manifests itself at the farm level, which is therefore a relatively unexplored area. This study focuses on the gap by examining how preparedness differs between farms that have chosen the strategic main tracks of specialization and diversification, respectively. To capture the complexity of these choices, the thesis highlights the farmers' own perspectives through semi-structured interviews with five different case farms. Their stories and strategies are then analyzed through a theoretical lens of contingency theory and strategic planning, with the aim of understanding the dynamic relationship between entrepreneurial business development and resilience.

The study shows that there is no universal answer as to whether diversified or specialised farming is best. This depends on the conditions of the farms and the entrepreneur's goals. What can be seen in the study is that specialised farms can produce larger volumes and have simpler production, but are more dependent on inputs, technology, and the global market. On the other hand, diversification appears to be more advantageous in the study. The reason for this is that these farms reduce risks, create greater product value, can build their own brands, and contribute to a greater extent to a vibrant rural community. The negative aspects identified are complexity and labour intensity.

In terms of preparedness, the situation generally looks better on diversified farms. This is because more lines of business can support each other and these farms are more likely to have their own contingency plans. All farms express some interest in diversification, mainly to gain greater control over the value chain and reduce dependence on different actors. The study's most central conclusion is that increased preparedness at farm level is rarely a goal in itself, but rather a positive side effect of profitability-driven investments. Farmers are equipping their businesses to meet market and climate challenges, which indirectly leads to more resilient and robust agriculture.

Keywords: Diversification, Specialization, Preparedness, Strategies, Entrepreneurship

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	6
Lista över tabeller.....	8
Lista över figurer	9
Begrepp	10
1. Introduktion	12
1.1 Bakgrund & problembeskrivning	12
1.2 Tidigare forskning.....	14
1.3 Syfte & frågeställningar	16
1.4 Avgränsningar	16
2. Teori	17
2.1 Contingency Theory	17
2.2 Strategisk planering	18
2.2.1 SWOT-analys	19
2.2.2 Vertikal- och horisontell integration	19
2.3 Teoretiskt ramverk	20
3. Metod.....	22
3.1 Forskningsdesign	22
3.2 Litteraturgenomgång.....	22
3.3 Fallstudie	23
3.4 Intervjuer	23
3.5 Analys	24
3.6 Kvalitetskriterier.....	25
3.7 Etik och moral	26
3.8 Kritisk reflektion	26
3.9 Studiens begränsningar	27
4. Fem fallgårdar	28
4.1 Spannmålsgård på Gotland	28
4.1.1 Bakgrundsbeskrivning	28
4.1.2 Nuvarande strategier	28
4.1.3 Nuvarande beredskap	29
4.1.4 Framtida strategier för gården och dess beredskap.....	30
4.2 Bärproducent i Skåne	31
4.2.1 Bakgrundsbeskrivning.....	31
4.2.2 Nuvarande strategier	32
4.2.3 Nuvarande beredskap	33
4.2.4 Framtida strategier för gården och dess beredskap.....	33

4.3	Lamm- och nötköttsproducent i Uppsala län	34
4.3.1	Bakgrund.....	34
4.3.2	Nuvarande strategi	35
4.3.3	Nuvarande beredskap	35
4.3.4	Framtida strategier för gården och beredskap	36
4.4	Äggproducent i Uppsala län.....	37
4.4.1	Bakgrund.....	37
4.4.2	Nuvarande strategi	37
4.4.3	Nuvarande beredskap	38
4.4.4	Framtida strategier och beredskap	39
4.5	Mjölksproducent på Gotland	39
4.5.1	Bakgrund.....	40
4.5.2	Nuvarande strategi	40
4.5.3	Nuvarande beredskap	40
4.5.4	Framtida strategier och beredskap på gårdsnivå	41
4.6	Sammanfattning av empiri	42
5.	Analys och diskussion	43
5.1	SWOT-analys.....	43
5.2	Gårdarnas anpassning och beredskap	46
5.2.1	Specialisering	46
5.2.2	Diversifiering	48
5.2.3	Entreprenörens roll som ledare	48
5.3	Hur ser fallgårdarna ut i värdekedjan?.....	49
5.3.1	Vertikal och horisontell integration.....	49
5.4	Diskussion utifrån tidigare studier	52
6.	Slutsatser.....	55
6.1	Specialisering kontra diversifiering – Produktionsfokus mot marknads kontroll	55
6.2	Beredskapen: En bieffekt av lönsamhet, inte av krisplanering	56
6.3	Avslutande ord: Entreprenörskap som motor för ett resiliëntare lantbruk	56
6.4	Förslag till framtida forskning	57
	Referenser.....	58
	Populärvetenskaplig sammanfattning	63
	Tack	65
	Bilaga 1.....	66

Lista över tabeller

Tabell 1. Sammanfattning av empiri, egen bearbetning.manfattning av empiri, egen bearbetning.	42
Tabell 2. SWOT-analys på studiens fallgårdar, egen bearbetning.	44
Tabell 3. Förenkling på gårdarnas nuvarande läge gällande vertikal och horisontell integration, egen bearbetning.	49
Tabell 4. Förenkling på gårdarnas framtida läge gällande vertikal och horisontell integration, egen bearbetning.	51

Lista över figurer

Figur 1. Illustration på gårdsdiversifiering och lantbruksdiversifiering, egen bearbetning.	13
Figur 2. Contingencyteori, från omgivning till effektivitet, egen bearbetning.	18
Figur 3. SWOT-analys, egen bearbetning.	19
Figur 4. Vertikal integration och Horisontell integration, (Bekker 2023). Egen bearbetning - översatt från engelska.	20

Begrepp

Här förklaras nyckelbegrepp som använts i uppsatsen, detta för att läsaren enklare ska förstå innebörden av begreppen samt ge en bättre förståelse för studien.

Beredskap - Vilken förberedelse och insikt man har för att kriser kan uppstå och hur väl förberedd man är för att hantera dessa.

Depåavtal - Lantbrukaren skriver ett depåavtal med köparen, levererar sin spannmål och sedan säkrar lantbrukaren själv priset när kunden så önskar, detta mot en kostnad.

Diversifiering - I denna studie innebär diversifiering att man utöver de traditionella verksamhetsgrenarna skapar nya inkomstkällor.

Entreprenörskap - Handlar om att omvandla idéer till verklighet med hjälp av sin drivkraft.

Gårdsdiversifiering - En strategi där lantbrukaren startar nya verksamheter utöver den traditionella gården. Exempel: snöröjning eller gårdsbutik.

Konkurrenskraft - Förmågan att vara på samma marknad med likvärdiga produkter och sälja produkter med lönsamhet.

Lantbruksdiversifiering - Lantbrukaren utvidgar sin produktion med flera olika grödor eller nya olika djurslag.

Likviditet – Ett företags kortsiktiga betalningsförmåga.

Lönsamhet - Förmågan att tjäna pengar.

Poolavtal - företagaren överlåter affärsbeslutet till köparens mäklare som vid årets slut summerar alla affärer och betalar därefter ut ett så bra pris som möjligt mot en kostnad.

Pristagare – En producent har lite makt att påverka vilket pris som den säljer för. Alltså: världsmarknaden styr priset som producenten säljer för.

Resiliens - Förmågan att vara motståndskraftig och kunna återhämta sig från motgångar, kriser eller förändringar.

Riskhantering - Identifiera, bedöma och hantera risker.

Specialisering - Inom lantbruk innebär det att man fokuserar på en nisch t ex man fokuserar bara på att odla spannmål, eller bara har djurproduktion och säljer till stora leverantörer.

Stewardship – Ansvarsfulla intentioner, planering och förvaltning av resurser hos lantbruksföretag.

Träda - Mark som får vila under en period från produktion av grödor.

Volatilitet – Ett mått på hur snabbt en marknad kan svänga upp och ner.

1. Introduktion

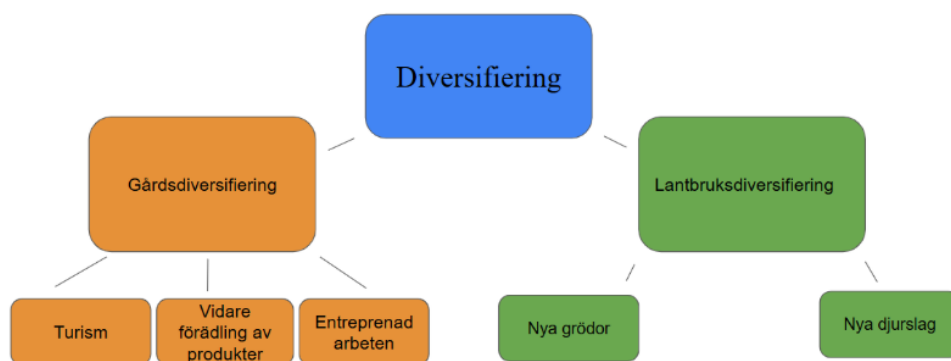
I detta kapitel presenteras studiens bakgrund och problembeskrivning. Här beskrivs lantbrukets aktuella utmaningar och nuläge, med särskilt fokus på beredskap och de strategier som används, vilket är diversifiering respektive specialisering. Vidare redogörs även för tidigare forskning, syfte och forskningsfrågor samt de avgränsningar som lägger grunden till studien.

1.1 Bakgrund & problembeskrivning

Sverige befinner sig i ett speciellt säkerhetsläge med komplexa hot från olika parter i världen, detta kräver en god beredskap (Regeringen 2025). Ur ett beredskapsperspektiv har Sverige idag enligt Lantbrukarnas Riksförbund en självförsörjningsgrad på cirka 50% (LRF 2025a). Historiskt sett har Sverige haft en hög beredskap under större delen av 1900-talet, men efter det kalla kriget avvecklades många beredskapsåtgärder i Sverige eftersom man ville spara pengar och man trodde på fred (ibid). Sverige som land har dock under senare år försökt bygga upp en starkare livsmedelsförsörjning i händelse av kris eller krig och frågan har fått ett stort uppsving på grund av kriget mellan Ryssland och Ukraina, Sverige behöver därmed anpassa sig och skapa en långsiktigt resilient och hållbar matproduktion (MSB 2023).

För att säkra livsmedelsförsörjningen under kris och krig behövs robusta, långsiktigt lönsamma och konkurrenskraftiga företag i framtiden (Jordbruksverket 2025a). Detta kan ses som en stor utmaning då Sveriges lantbruk är pressade med bristande lönsamhet, hård konkurrens och minskade marginaler (Landshypotek Bank 2024). Utvecklingen inom lantbruk har lett till färre enheter och de lantbruk som finns kvar har ofta använt sig av specialisering som given strategi (Jordbruksverket 2021). Specialiseringstrategin är i huvudsak att lantbrukaren satsar på en linje i sin produktion, till exempel spannmål, mjölk eller kött och säljer detta till samma leverantör (Remvig 2023). Rationaliseringen har lett till stordriftsfördelar och teknikutvecklingen har gjort att lantbrukarna kan producera större kvantiteter på ett mer lönsamt sätt (Waldenström 2020). Genom att det finns allt färre och större lantbruk i Sverige skapas dock en riskfråga gällande beredskapen. Detta då livsmedelsproduktionen blir alltmer sårbar på grund av att färre enheter producerar majoriteten av livsmedlet vi behöver, och slås dessa ut står vi utan mat. Att skapa en starkare beredskap på gårdsnivå är därmed en central del för att skapa en starkare livsmedelssäkerhet för Sverige (Frankenberg 2025).

Med dessa utmaningar finns det också möjligheter och inom varje lantbrukare finns en entreprenör som driver och implementerar strategier för att skapa sin framtid på marknaden (Nordström 2024). Hur entreprenören tillämpar olika strategier kan skapa en starkare framtidstro och resiliens inom dennes lantbruksföretag. Bland annat har ett växande intresse för landsbygden och hur mat produceras lett till olika strategier på gårdsnivå (Jordbruksaktuellt 2025). Detta innebär att specialisering inte nödvändigtvis utgör den enda strategiska inriktningen. Med den utveckling som har skett skapas möjligheter för lantbrukare att resursallokera på olika sätt, där en del lantbrukare har sett möjligheter i andra inriktningar såsom gårdsbutiker och resursförädling. Anledningen till dessa olika strategier är bland annat för att lantbrukaren vill kunna hantera risker bättre, inte vara en pristagare på marknaden men även för att de vill skapa en hållbar utveckling för sin landsbygd (Syssner 2018). Ett diversifierat lantbruk kan skilja sig på olika sätt och kan delas in i två huvudinriktningar: gårdsdiversifiering och lantbruksdiversifiering. Den förstnämnda innebär att en lantbrukare finner nya inkomstkällor genom att satsa på till exempel turism, vidareförädling av produkter eller entreprenadarbeten. Medan lantbruksdiversifiering innebär att huvudproduktionen är densamma men en utökad försäljning av nya grödor eller nya djurslag till samma uppköpare görs (Remvig 2023). Se figur 1.



Figur 1. Illustration på gårdsdiversifiering och lantbruksdiversifiering, egen bearbetning.

Olika strategier inom lantbruk kan påverka konkurrenskraften på olika sätt och att stärka lantbrukares konkurrenskraft spelar en viktig roll i att skapa robusta lantbruk (Hushållningssällskapet 2025). Detta är även något politiken håller med om och den nya CAP-förordningen har under de senaste åren kommit med potentiella stöd för att stärka gårdarnas beredskap samt konkurrenskraft. Stöden riktar sig till lantbrukare som både vill vidareutveckla sin befintliga produktion eller som vill investera i verksamheter utanför det traditionella jordbruket (Jordbruksverket 2025b). Detta kan handla om turism, hantverk eller småskalig livsmedelsförädling där den förväntade effekten är ökad sysselsättning och stärkt konkurrenskraft för landsbygdsföretag. Detta kan skapa en ökad ekonomisk

hållbarhet och fler tjänster och produkter som gynnar lokalbefolkningen (Jordbruksverket 2025c), samt i längden stärka den enskilda gårdens beredskap.

Däremot så finns det problem inom livsmedelsförsörjningsstrategier där politiker och lantbrukare är oeniga (LRF 2025b). Politiker har fokuserat på miljöperspektivet medan lantbrukarna fokuserat mer på lönsamhetsperspektivet. Ett exempel som förklarar situationen är att innan kriget mellan Ryssland och Ukraina fanns det krav på att 4% av lantbrukarens odlingsareal skulle ligga i träda för att minska utarmningen av jorden (Jordbruksverket 2025d). Detta har dock tagits bort de senaste åren för att prioriteringarna har förändrats, och idag är det större fokus att producera mat (SVA 2022). Att hitta balansen mellan livsmedelsproduktionen och miljön är viktigt och förklarar en utmaning som EU och politiker arbetar med där målsättningen är ett klimatneutralt EU 2050 (Europeiska unionens råd 2025). Denna målkonflikt påverkar lantbrukarnas strategiska val och skapar osäkerhet kring hur de bäst kan bidra till både lönsamhet och livsmedel i kristider. Det finns en kunskapslucka där ingen tidigare har undersökt hur lantbrukarnas beredskap på gårdsnivå ser ut, detta är viktigt då gårdarna fyller en viktig funktion att producera livsmedel till Sverige, vilket även förklarar studiens empiriska problem.

Den här uppsatsen ämnar försöka förstå och förklara de olika strategier som lantbrukare använder, samt vilka beslut och faktorer som gjort att dessa lantbrukare har specialiserat eller diversifierat sitt företag. Genom att analysera hur lantbrukares entreprenöriella strategier påverkar deras beredskap på gårdsnivå, bidrar studien till en ökad förståelse för hur företagsutveckling kan stärka Sveriges livsmedelssäkerhet.

1.2 Tidigare forskning

Tidigare studier som har undersökt diversifiering och specialisering har funnit olika saker. En rapport från Agrifood (2012) har undersökt strukturomvandlingen inom lantbruksföretag mellan 1990 och 2010. Denna rapport har tittat på fem olika dimensioner: inträdes-/utträdesgrad, storleksfördelning, specialisering i produktion, diversifiering av inkomstkällor samt regional utveckling. Rapporten har använt sig av Jordbruksverkets lantbruksregister som underlag för analys och är därmed en statistisk undersökning. Resultatet från rapporten är att jordbruket har gått mot en specialisering de senaste 20 åren och att det främst är de mindre och medelstora gårdarna som har specialiserat sig. Statistiken i rapporten visar också på att antalet lantbruksenheter blir färre och större, och att detta främst beror på att det är kostnadseffektivare att driva ett större lantbruk (Agrifood, 2012).

Annan forskning har fokuserat på de entreprenöriella drivkrafterna bakom diversifiering. Bland annat Mishra et al., (2004) har undersökt hur olika strategier inom diversifiering kan skapa mindre risk samt minska antalet led mellan producent och konsument. I studien av Mishra et al., (2004) finner författarna att en av drivkrafterna för lantbrukare är att genom diversifiering hitta andra inkomstkällor vilket leder till bättre lönsamhet. I en annan studie från Hansson et al., (2010) bygger författarna vidare på Mishra et al., (2004) resonemang kring diversifiering och lönsamhet. Studien från 2010 undersökte diversifiering och specialisering i svenska lantbruksföretag mellan åren 2000-2007. Enligt Hansson et al., (2010) är drivkraften att diversifiera företaget att hitta nya inkomstkällor och förbättra resursanvändningen i företaget och därmed öka lönsamheten. Gällande specialisering så drog författarna slutsatsen att lantbruk som har gynnsamma finansiella förhållanden, mätt i termer av högre likviditetsgrad, tenderar att öka sin specialisering (Hansson et al., 2010). Studien finner även att diversifiering inom lantbruksföretag inte bara är ur en riskhanteringsynpunkt utan även en del som en entreprenöriell reaktion till förändring.

Nyare forskning har fortsatt att undersöka sambandet mellan diversifiering och ekonomisk prestation (Miaris et al., 2025). En studie baserad på svensk lantbruksdata från 2016–2020 visar att relationen mellan diversifiering och finansiell prestation är heterogen och skiljer sig mellan olika gårdstyper (ibid). Resultaten indikerar att diversifiering kan vara gynnsamt för vissa produktionsinriktningar, medan sambandet är svagare eller obefintligt för andra. Liksom tidigare studier bygger denna forskning på kvantitativa analyser av registerdata och fokuserar primärt på ekonomiska utfall. Däremot saknas fortfarande kunskap om hur dessa strategiska val relaterar till beredskap och robusthet på gårdsnivå, samt hur lantbrukarna själva uppfattar sina drivkrafter och mål i relation till beredskap. Hur de entreprenöriella strategierna ska förstås relaterat till beredskap är därmed inte kartlagt.

I en studie från Halmstads Universitet fokuserar Ulvenblad (2021) på hur värdeskapande sker i lantbruksföretag. Ulvenblads slutsatser är att entreprenörer som diversifierar och skapar mervärde i sina produkter och resurser blir robustare lantbruksföretagare. Det är därmed tämligen outforskat hur beredskapen faktiskt förhåller sig på gårdsnivå, och hur denna skiljer sig mellan gårdar med olika inriktningar. därtill finns en kunskapslucka hur olika entreprenörers mål och drivkrafter har påverkat beredskapen på gårdsnivå. Att kunna jämföra beredskapsnivån på specialiserade lantbruk respektive diversifierade lantbruk fyller en kunskapslucka genom att lantbrukares olika strategier kan påverka beredskapen på olika sätt. Att få lantbrukarnas svar kan ge en klarare bild av en avsaknad del av vetenskapen. Detta ska även försöka ge svar på en generaliserad

bild på hur strategierna påverkar beredskapen för Sveriges lantbrukare på gårdsnivå.

Sammantaget visar detta på behovet av forskning som undersöker sambandet mellan lantbrukares strategiska inriktning och deras beredskapsförmåga. Studierna kring specialisering och diversifiering analyserar ämnet baserat på statistik och saknar därför en beskrivande del där personerna bakom lantbruken kan komma till tals. Studierna kan därmed inte säga något om entreprenörernas drivkrafter eller motivationer att utveckla deras lantbruk. En del av de tidigare studierna är inte helt aktuella då det har hänt mycket kring hur lantbruken drivs idag, med bland annat teknologisk utveckling samt mer medvetna konsumenter.

1.3 Syfte & frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur lantbrukares entreprenöriella strategier påverkar företagsutvecklingen. Fokus är att analysera hur strategierna diversifiering och specialisering påverkar lantbrukares beredskap på gårdsnivå, vilket föranleder oss att formulera följande forskningsfrågor:

Vad har påverkat lantbrukares val av entreprenöriell strategi?

Hur ser beredskapen ut på gårdar med specialiserade respektive diversifierade inriktningar?

1.4 Avgränsningar

Fallgårdarna som har använts i studien har delats in i specialiserade och diversifierade lantbruk. I denna rapport har fallgårdarna som vi definierat som diversifierade valt gårdsbutik som diversifieringsstrategi, detta eftersom de utnyttjar resurserna och har fler varor kvar på gårdarna. I studien så har de specialiserade fallgårdarna ett fokus på primärproduktion. Detta kan till exempel vara spannmålsproduktion eller djurproduktion och att dessa levererar till företag som till exempel Lantmännen, Arla eller KLS Ugglarp.

Avgränsningen gällande beredskap i detta arbete kommer att fokusera på den beredskap som finns på gårdsnivå. Denna innefattar både självförsörjningsgrad, insatsvaror samt hur samarbeten med grannar eventuellt skulle kunna se ut. Detta på grund av studiens syfte samt val av metod. Vi kommer att analysera gårdens förutsättningar och deras plan gällande om en kris skulle ske, såsom ett större avbrott av tillgången på insatsvaror, torka eller om ett krig skulle komma.

2. Teori

I detta kapitel presenteras valet av teorier och vad de innebär. I studien används *Contingencyteori* och *Strategisk planeringsteori*. Teorierna ger möjlighet till att analysera det empiriska materialet som ska leda till ett resultat som förhoppningsvis ska kunna svara på forskningsfrågorna. Genom *Strategisk planeringsteori* har verktyget *SWOT-analys* använts samt begreppen *vertikal och horisontell integration*. Detta skapar en mer situationsbunden och strategisk förklaring gällande gårdarnas val av strategi som slutligen ska leda till en bättre teoretisk syntes.

2.1 Contingency Theory

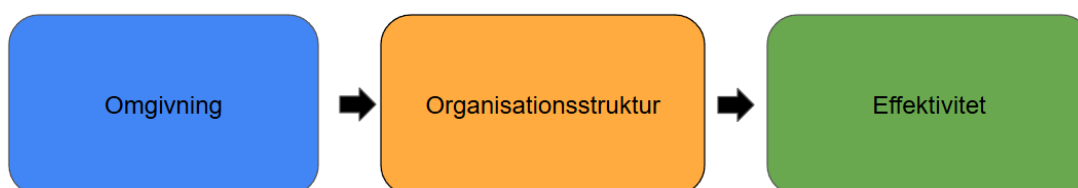
Contingencyteorins huvudprincip är att det inte finns någon universiell eller generell strategi inom organisationer, ledarskap och beslutsfattande (Donaldson 2001). Contingencyteorin menar att framgång och effektivitet uppstår när organisationer anpassar sig till sin egen situation och förutsättningar (ibid). En annan central del inom teorin är kring anpassning. Enligt Contingencyteorin måste organisationers struktur, strategi och ledarskap anpassas till *externa* och *interna faktorer* såsom geografiskt läge, teknik och organisationskulturen.

Lawrence och Lorsch (1967) visade i en studie att olika branscher präglas av varierande grad av osäkerhet och förändring. Organisationer som är framgångsrika har anpassat sin interna struktur och differentiering till den specifika miljön de verkar i (ibid). På det viset kom en naturlig anpassning mellan organisationernas *interna* egenskaper och dess *externa* kontext. Även Donaldson (2001), som har bidragit till utveckling av teorin, förklarar att organisationers prestanda bestäms av hur strukturer *matchar* med Contingencyvariabler såsom teknologi, miljö, storlek och strategi. En entreprenör kan i vissa fall förklaras som en ledare eftersom en entreprenör inspirerar, driver förändringar och påverkar andra vilket är kännetecknen för ledarskap (Nordström 2024). En ledare inom Contingencyteorin förklaras genom att det finns ett samspel mellan ledarstilen och situationens gynnsamhet. Inom teorin kan två olika stilar av ledare förklaras: *uppgiftsorienterad* och *relationsorienterad*. En uppgiftsorienterad ledare utmärks av att ha en tydlig målbild och en mer auktoritär ledarstil, vilket kan fungera bättre i situationer med hög grad av struktur och starka maktpositioner (Fiedler 1967). En relationsorienterad stil utmärks genom att skapa större förtroende och öppenhet till medarbetarna, vilket kan vara mer effektivt i komplexa och osäkra miljöer (ibid). Slutligen kan innebörden av dessa olika ledarstilar förstås utifrån att ledare inom organisationer har olika roller och befinner sig på olika nivåer.

Olika situationer kräver olika typer av ledarskap, vilket är avgörande för att skapa starka och framgångsrika organisationer (ibid).

En annan viktig betydelse inom Contingencyteorin som kan påverka strategier, är att organisationer måste förhålla sig till *institutionella och kulturella faktorer* (Jamalnia et al., 2022). Detta kan förklaras med att organisationer inte bara påverkas av teknologiska och marknadsmässiga villkor, utan även av regleringar, samhällsnormer och förväntningar från intressenter. Organisationsanpassningen är därmed en komplex process som kräver en balanserad nivå mellan interna resurser, externa tryck och långsiktiga mål (ibid). Contingencyteorin har en praktisk relevans i dagens globala och snabbt föränderliga miljö. Genom Contingencyteorins förståelse för förändring kan vi förstå hur företag anpassar sina strategier för att bygga flexibilitet och skapa resiliens (ibid).

Sammanfattningsvis bidrar Contingencyteorin med perspektiv som betonar anpassning och situationsbundenhet i organisationsutveckling och ledarskap. Istället för att ge universella lösningar ges en förståelseram för varför organisationer måste utveckla olika strukturer för att nå framgång på deras idéer (Se figur 2).



Figur 2. Contingencyteori, från omgivning till effektivitet, egen bearbetning.

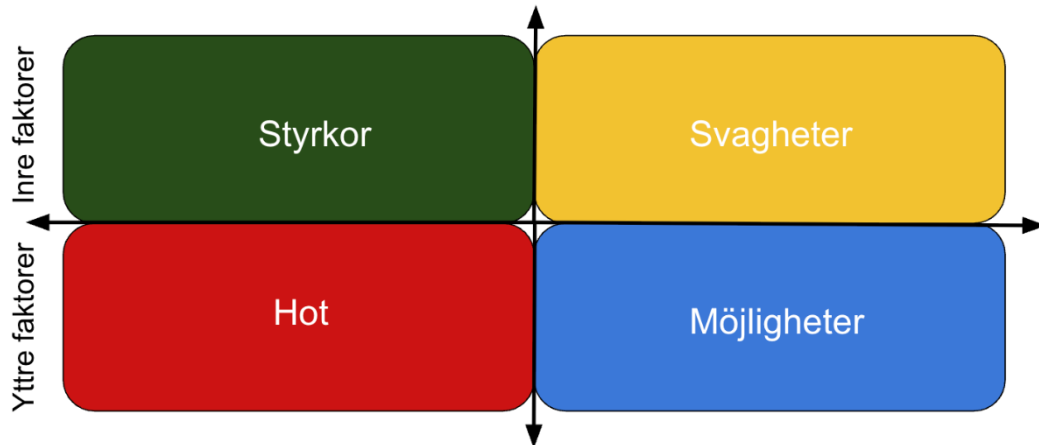
2.2 Strategisk planering

Strategisk planering är en teori som fokuserar på förvaltning, ledarskap och strategier för att uppnå mål, där teorin förklarar att genom att formulera, implementera och utvärdera beslut kommer en organisation att lättare uppnå sina långsiktiga mål (Steiner 1979).

Ett exempel på hur teorin fungerar är att man först sätter upp en vision, vilken kan förklaras av vart organisationen är på väg men även vill vara i framtiden. Nästa steg skulle kunna vara att genomföra en *SWOT-analys* för att få en situationsanalys, därefter sätter man upp mål. Sedan får man lägga fram en strategi för att nå målet. Slutligen blir det sista steget att implementera strategin för att sedan göra en uppföljning och utvärdering.

2.2.1 SWOT-analys

En *SWOT-analys* är ett verktyg inom *strategisk planering* för att ta reda på styrkor (S), svagheter (W), möjligheter (O) och hot (T) (Gurl 2017). Analysen delas in i *interna* och *externa faktorer* där styrkor och svagheter är interna faktorer medan möjligheter och hot är externa faktorer. Syftet med en *SWOT-analys* är att få en helhetsbild av en organisations situation och utifrån läget besluta om strategier för att utveckla organisationen (Se figur 3).



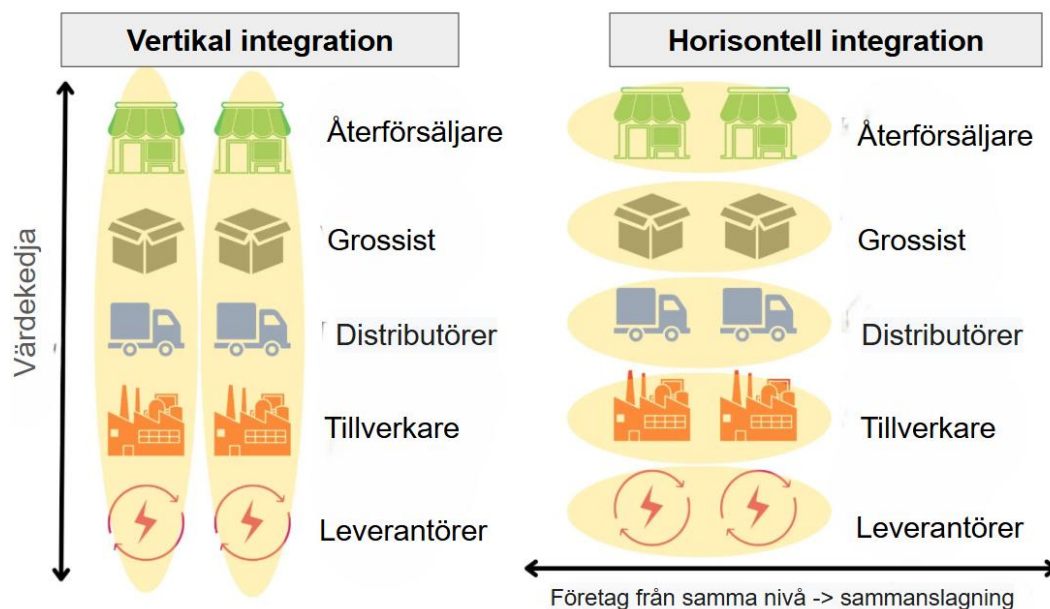
Figur 3. SWOT-analys, egen bearbetning.

2.2.2 Vertikal- och horisontell integration

I traditionell företagsekonomisk litteratur beskrivs *vertikal* och *horisontell integration* som två strategiska tillvägagångssätt (Johnson et al., 2017). *Vertikal integration* innebär att ett företag tar kontroll över flera led i produktionskedjan och därmed kan styra mer av värderingen av sin egen produkt. Företaget är därmed verksamt på flera nivåer i värdekedjan. *Vertikal integration* kan ske i två riktningar: bakåt, genom att ta över leverantörsledet, eller framåt, genom att ta över kundledet. När ett företag i stället väljer att lägga ut vissa delar av produktionen på externa aktörer kallas detta för *outsourcing* vilket gör att ett större fokus kan ske på kärnverksamheten (Coughlan 2010).

Vertikal integration anses ofta vara fördelaktig, eftersom den kan möjliggöra att företaget tillgodogör sig en större andel av vinsten i värdekedjan. Samtidigt medför strategin vissa risker. En av riskerna är att företaget gör stora investeringar i delar av verksamheten som är mindre lönsamma än kärnverksamheten, vilket kan minska den totala avkastningen på investeringen (Johnson et al., 2017). En annan risk är att olika led i värdekedjan kan kräva skilda strategier, vilket kan försvåra styrningen av verksamheten. Ett exempel på vertikal integration enligt traditionell teori är gårdsbutiker där lantbrukare producerar och säljer sina egna produkter.

Horisontell integration definieras som att ett företag är aktivt inom flera olika, men ofta relaterade, värdekedjor (Johnson et al., 2017). Denna form av integration kallas i traditionell företagsekonomisk litteratur även för diversifiering (Se figur 4).



Figur 4. Vertikal integration och Horisontell integration, (Bekker 2023). Egen bearbetning - översatt från engelska.

2.3 Teoretiskt ramverk

I det teoretiska ramverket förklaras och sammanlänkas valda teorier med den tilltänkta forskningsstudien. Det teoretiska ramverkets syfte är att utgöra ett slags verktyg för att kunna analysera den insamlade empirin och därmed kunna skapa resultaten baserat på syftet och forskningsfrågorna. Anledningen till detta är att få en bättre förståelse för forskningsområdet. Det teoretiska ramverket används också för att kunna förstå nya fenomen. Teorierna har valts strategiskt för att spegla lantbrukets komplexitet samt för att möjliggöra en djupare förståelse av beredskap på gårdsnivå. De ger även verktyg för att analysera strategierna specialisering och diversifiering, och kompletterar därför varandra väl.

Contingencyteorin, som utgör den övergripande teorin för denna uppsats, bygger på det centrala antagandet att det inte finns en universell lösning och strategi för en organisation. Framgång är istället beroende av organisationens förmåga att anpassa sin struktur och strategi till den unika situation och de specifika förutsättningar den verkar inom. Denna teori är särskilt ändamålsenlig för att analysera lantbruksföretag, då deras strategiska val mellan exempelvis specialisering och diversifiering är starkt påverkade av en komplex blandning av

interna och externa faktorer. Med det ökade fokuset på livsmedelsberedskap har en ny, pressande omvärldsfaktor tillkommit, vilket gör lantbrukarnas situationsanpassning än mer kritisk att förstå.

Vid sidan av Contingencyteorin kompletteras den teoretiska referensramen med verktyg från strategisk planering. Detta för att kunna analysera och jämföra lantbrukarnas strategier i praktiken men även för att förstå hur deras nuvarande situation relaterar till deras långsiktiga mål. För att uppnå detta används dels en SWOT-analys för att identifiera varje gårds unika interna styrkor och svagheter i relation till de externa möjligheter och hot de står inför.

En analys av vertikal och horisontell integration används även för att djupare förstå gårdarnas strategier gällande marknad och värdekedja. Detta verktyg belyser de centrala avvägningar lantbrukaren ställs inför: om strategin ska fokusera på att ta över marknadsandelar (horisontell integration), förkorta avståndet till slutkonsumenten för att skapa högre mervärde (vertikal integration), eller diversifiera sina försäljningskanaler.

Tillsammans möjliggör dessa verktyg en djupgående och strukturerad förståelse för de strategiska avvägningar som lantbrukarna gör i sin strävan efter lönsamhet och resiliens.

3. Metod

I detta kapitel förklaras hur vi har genomfört vår studie. Kapitlet beskriver först studiens forskningsdesign, därefter en litteraturgenomgång, val av studie, intervjuer, analys, kvalitetskriterier, etik och moral, samt en kritisk reflektion.

3.1 Forskningsdesign

Studien bygger på en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats. Enligt Bryman och Bell (2017) kännetecknas en induktiv strategi ofta av att forskaren utgår från det empiriska materialet för att generera förståelse och teorier, snarare än att pröva redan existerande hypoteser. Denna ansats lämpar sig väl för vår studie eftersom vi vill förstå hur olika gårdar utvecklar sina verksamheter genom strategier som i detta fall är diversifiering respektive specialisering.

Den epistemologiska inriktningen är tolkande (interpretativistisk), vilket innebär att vi ser social verklighet som något som konstrueras och tolkas av individer snarare än något som kan reduceras till objektiva fakta (Bryman & Bell 2017). Detta motiverar valet av en kvalitativ metod, då den gör det möjligt att fånga aktörernas egna perspektiv och erfarenheter på djupet.

Vidare har vi valt att använda en narrativ litteraturgenomgång, snarare än en systematisk litteraturgenomgång. Bryman och Bell (2017) beskriver att en narrativ genomgång tillåter en mer flexibel och tolkande sammanställning av tidigare forskning, där forskaren kan sätta litteraturen i relation till sitt specifika forskningssyfte. En systematisk genomgång hade istället fokuserat på att kartlägga och sammanställa befintliga resultat på ett mer strukturerat sätt, vilket inte hade gett samma utrymme för att utveckla en djupare teoretisk förståelse av de strategier vi undersöker.

3.2 Litteraturgenomgång

Studien använder sig av tidigare forskning och uppsatser, samt rapporter som handlar om diversifiering, specialisering och beredskap. Anledningen till att denna studie använder tidigare uppsatser är att ge en överblick av ämnesområdet, samt att identifiera kunskapsgap och utifrån detta kunna formulera ett syfte och forskningsfrågor för denna uppsats.

Den här studien använder sig av en narrativ litteraturgenomgång istället för en systematisk litteraturgenomgång, eftersom vi anser att den bäst kunde ge stöd att hjälpa oss arbeta med våra forskningsfrågor som vi formulerat. En annan orsak till att vi valt en narrativ litteraturgenomgång är att forskningsmetoden är kvalitativ.

En narrativ litteraturgenomgång passar bra, eftersom grunden är ett tolkande synsätt (Bryman & Bell 2017). För att hitta relevant litteratur till uppsatsen har vi valt att använda oss av Google Scholar, ResearchGate och Epsilon där vi sökte med relevanta begrepp för att få fram bästa möjliga litteratur.

3.3 Fallstudie

Studiens forskningsstrategi är en fallstudiedesign. Enligt Bryman och Bell (2017) innebär en fallstudie att forskaren fokuserar på ett eller flera fall och undersöker dessa på djupet i deras verkliga kontext. Ett fall kan utgöras av en organisation, en plats, en person eller en specifik verksamhet. I vår studie består fallen av fem olika gårdar som befinner sig på olika områden i Sverige, alla med olika verksamheter. I den här studien medverkar två gårdar från Gotland, två från Uppsala och en från Skåne. Valet av fallgårdarna som medverkade grundas på deras verksamhet och deras huvudsakliga strategier. Samtliga gårdar har olika inriktningar inom lantbruk. Att det inte blev ytterligare en gård i Skåne förklaras av att huvudsyftet inte är att se regionala skillnader, utan vad olika inriktningar har för strategier samt beredskap. Bryman och Bell (2017) framhåller att fallstudier ofta har en stark koppling till kvalitativ forskning och ett interpretativt synsätt, eftersom de gör det möjligt att fånga aktörernas egna erfarenheter och den specifika kontexten i vilken de verkar. Urvalet av gårdar har gjorts genom ett strategiskt urval snarare än ett slumpmässigt urval. Enligt Bryman och Bell (2017) används denna form av urval när forskaren medvetet väljer deltagare eller fall som är relevanta för syftet och forskningsfrågorna. Vi ville säkerställa att gårdarna som ingick i studien hade erfarenhet och kunskap inom området, vilket innebar att vi valde de fall som bäst kunde belysa vårt syfte. Dessutom var det viktigt att gårdarna själva ville delta och bidra med sina perspektiv, eftersom frivillighet är en central aspekt i all typ av forskning.

Genom att kombinera fallstudiedesignen med ett strategiskt urval skapas förutsättningar för en rik och nyanserad analys, där vi både kan förstå varje enskilt fall i detalj och samtidigt jämföra dem för att identifiera gemensamma teman och variationer.

3.4 Intervjuer

Intervjuer användes i uppsatsen för att samla in empiri till studien och vi valde att ha semistrukturerade intervjuer med 19 frågor, se Bilaga 1. Vi gjorde bedömningen att vi behövde detta antal frågor för att få tillräckligt med empiri för att besvara studiens forskningsfrågor och därmed uppnå syftet med studien. Bryman och Bell (2017) anger inga fasta riktvärden för antal intervjufrågor, utan poängterar att mängden beror på när empirisk mättnad uppnås. Empirisk mättnad

innebär att insamling av ytterligare data inte längre leder till nya insikter. Det viktiga är att frågorna syftar till att uppnå studiens mål. Intervjuerna var semistrukturerade eftersom det gav oss möjlighet till att uppnå en öppen dialog med intervjupersonen, där det gavs utrymme för att svara brett. Vi skickade ut ett frågeformulär en vecka innan intervjuerna ägde rum samt vi var noggranna med att kontrollera frågeformuläret i slutet av varje intervju för att säkerställa att vi fått svar på samtliga frågor. Vi spelade även in alla intervjuer för att kunna transkribera och sammanställa intervjuerna, vilket underlättade det kommande analysarbetet.

Den här studien har genomfört fem intervjuer totalt på tre olika områden i Sverige: två intervjuer på Gotland, två i Uppsala och en intervju i Skåne. Egentligen skulle studien haft två intervjuer i Skåne, men vi fick inte svar från en av gårdarna som vi försökte kontakta i Skåne. Vi valde att inte skicka ut en förfrågan att intervju en tredje gård i Skåne, eftersom om vi fått svar från den gården som inte svarade hade vi varit tvungna att intervju den också, utifrån ett forskningsetiskt perspektiv. Ytterligare en anledning till att vi inte genomförde en till intervju i Skåne är att huvudsyftet inte är att se regionala skillnader i Sverige, utan de valda gårdarnas olika inriktningars strategier och beredskap.

3.5 Analys

Studien har använt sig av tematisk analys med en deduktiv ansats för att analysera det empiriska materialet. Tematisk analys är en kvalitativ analysmetod som syftar till att identifiera, analysera och tolka återkommande mönster i materialet (Bryman & Bell 2017). Tillvägagångsättet för att bearbeta samtliga intervjuer var att vi lyssnade på inspelningen och transkriberade och sammanställde dem. Därefter kodade vi systematiskt materialet, organiserade koderna i övergripande teman och färger, och slutligen analyserade hur dessa teman relaterade till studiens syfte och teoretiska ramverk (Alvinius et al., 2023). I denna studie har det empiriska materialet kodats med särskilt fokus på begreppen specialisering, diversifiering och beredskap. Begrepp som kan återkomma i de valda teorierna har även kodats utifrån Contingencyteori och Strategisk planering, där begrepp som anpassning, ledarskap och strategier har använts som teman. Valet av tematisk analys är på grund av metodens flexibilitet och att de lämpar sig till vår kvalitativa studie eftersom syftet är att få en djupare förståelse av respondenterna uppfattningar, erfarenheter och resonemang.

SWOT-analysen i denna studie har använts som en metod för att få fram fallgårdarnas styrkor, svagheter, möjligheter och hot. SWOT-analysen presenteras i första delen av analysen, eftersom den ger en bra och tydlig överblick för

läsaren. Dessutom var den enkel att använda när vi vid senare skede började tolka och diskutera slutsatser från empirin.

3.6 Kvalitetskriterier

I den här delen av uppsatsen beskrivs det hur vi jobbat med kvalitetskriterierna för en kvalitativ forskningsdesign. Trovärdighet är ett kvalitetskriterium inom kvalitativ forskning. Inom trovärdighet finns det fyra begrepp som förstärker trovärdigheten i en kvalitativ uppsats och dessa är: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *konfirmering*. Bearbetar man dessa begrepp uppnår uppsatsen kvalitetskriterier för en kvalitativ forskningsmetod (Bryman & Bell 2017).

Tillförlitlighet handlar om att våra tolkningar av till exempel intervjuer stämmer överens med intervjupersonernas upplevelser och verklighet. För att uppnå tillförlitlighet i studien har vi använt oss av respondentvalidering så att de kan bekräfta våra tolkningar från intervjuerna. Genom att skapa en starkare tillförlitlighet blir forskningsprocessen mer transparent och noggrant dokumenterad. Tillförlitligheten mäts inte i siffror, utan i kvalitén av processen och tolkningarna av de subjektiva upplevelserna (ibid).

Överförbarhet handlar om att våra resultat i denna studie kan tillämpas i andra sammanhang, för att uppnå detta har vi försökt att detaljerat beskriva studiens kontext, deltagare och processer. Som forskare kan man inte garantera överförbarhet men man kan ge en tydlig beskrivning till läsaren. Denna beskrivning omfattar studiedeltagare, forskningsprocessen och studiernas kontext. Detta möjliggör att läsaren själv kan avgöra om resultaten är relevanta för deras egna miljöer och tillika situationer (ibid).

Pålitlighet innebär att studiens arbetsprocess är väl dokumenterad och logiskt genomförd. Detta har vi uppnått genom att ha en tydlig disposition på uppsatsen samt en noggrann dokumentation av forskningsprocessen. Att uppnå en starkare pålitlighet är också viktigt för att visa en trovärdig och verifierbar forskning. Detta uppnås bland annat genom reflexivitet samt att ge utrymme för respondenternas perspektiv och på det viset skapa en starkare pålitlighet i forskningsprocessen (ibid).

Konfirmering handlar om att resultaten i vår uppsats kan bekräftas av andra och att vi inte använt oss av våra förutfattade meningar och egna åsikter. Detta har vi försökt uppnå genom reflexivitet, transparens samt att vi varit noga med att dokumentera stöd för våra tolkningar. Att uppnå en högre grad av konfirmering visar att forskningen är begriplig och pålitlig samt följer vetenskapliga principer (ibid).

3.7 Etik och moral

Under hela studiens gång har vi eftersträvat att upprätthålla en god forskningsetisk standard. Bryman och Bell (2017) framhåller att etik inom samhällsvetenskaplig forskning handlar om att skydda deltagarnas integritet och säkerställa informerat samtycke.

I praktiken har detta inneburit att vi innan varje intervju informerat om samtycke, både muntligt och skriftligt. Varje deltagare informerades om studiens syfte och fick signera en samtyckesblankett. Vi förklarade även hur materialet skulle användas och att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande utan några konsekvenser. Vidare fick vi godkännande att spela in intervjuerna, vilket är viktigt för att kunna analysera materialet på ett noggrant sätt samtidigt som deltagarnas rätt till självbestämmande respekteras (Bryman & Bell 2017).

Vi har också tagit hänsyn till anonymitet och konfidentialitet. Även om gårdarna i studien inte nödvändigtvis behöver vara helt anonyma, har vi varit noga med att inte presentera känslig information som skulle kunna skada deras verksamhet. Bryman och Bell (2017) påpekar att forskaren alltid måste väga det vetenskapliga värdet mot de eventuella risker som deltagarna utsätts för.

Sammanfattningsvis har vi arbetat för att vår studie ska präglas av respekt, transparens och ansvar gentemot deltagarna. Detta stärker inte bara den etiska hållbarheten, utan också studiens trovärdighet och kvalitet.

3.8 Kritisk reflektion

Kritisk reflektion har varit en central del av studiens genomförande. Inom kvalitativ forskning så är forskaren själv ett viktigt ”verktyg” i datainsamlingen och analysen. Detta gör att den egna positionen, erfarenheterna och förförståelsen kan påverka resultatet (Bryman & Bell 2017). Medvetenhet om denna påverkan är avgörande för att forskningen ska präglas av transparens och trovärdighet.

Vi har under studiens gång varit uppmärksamma på att våra egna tankar och idéer kan forma tolkningarna av det empiriska materialet. Detta gäller särskilt eftersom en kvalitativ ansats bygger på ett tolkande synsätt, där forskaren inte enbart registrerar information utan också analyserar och konstruerar mening i samspel med det material som samlas in. För att hantera denna risk har vi strävat efter att kontinuerligt motivera våra val, exempelvis utformningen av forskningsfrågor, urvalet av fallgårdar och valet av analysmetod.

En faktor som kan ha påverkat empiriinsamlingen var att en vecka innan intervjuerna ägde rum skickade vi ut frågeformuläret till intervjupersonerna.

Anledningen till detta var att de skulle vara mer förberedda inför intervjun, vilket också kan skapa en ökad trygghet för intervjupersonen (Bryman & Bell 2017). Risken med detta är att intervjupersonen förbereder mer genomtänkta och annorlunda svar, som kan anses vara korrekta eller önskvärda, snarare än spontana. Detta kan minska möjligheten att få fram deras genuina tankar och reflektioner. Samtidigt ser vi detta som en medveten metodologisk avvägning. Genom att intervjupersonerna fick frågorna i förväg skapades en möjlighet till ökad trygghet och reflektion, vilket särskilt i lantbrukskontexten kan bidra till mer genomtänkta och detaljerade svar. Vi bedömer därför att fördelarna med ökad öppenhet och förberedelser övervägde riskerna för minskad spontanitet men vi är också medvetna om att det kan ha påverkat empirin.

Aspekter som också kan påverka studien är att vi båda kommer från lantbruksbakgrund. En annan aspekt som kan påverka är att vi känner två av intervjupersonerna och eftersom vi använder oss av semistrukturerade intervjuer finns risken att diskussionerna mynnar ut i något annat än att besvara intervjufrågorna, vilket kan påverka empirin. Att samtliga intervjupersonerna är män kan också påverka empirin. Detta eftersom det inte fångar variationen som kan finnas mellan kvinnliga och manliga lantbrukare, samt olika perspektiv, för att kunna generalisera till ett större perspektiv. Våra egna tankar och åsikter om ämnet kan påverka studien i sin helhet och detta har vi reflekterat över när vi gjorde arbetet.

Sammanfattningsvis har kritisk reflektion följt oss genom hela forskningsprocessen, från utformning till empiriinsamling, analys och rapportering. Detta har stärkt studiens trovärdighet genom att vi varit öppna med våra förförståelser, transparenta i våra metodval och självkritiska kring studiens möjligheter och begränsningar.

3.9 Studiens begränsningar

I akademiska texter är det viktigt att vara medveten om att texten och analysen kan ha brister, det är också möjligt att läsaren kan tolka innehållet på ett annat sätt än vad författaren avsåg, därmed beskrivs studiens begränsningar.

Som en kvalitativ fallstudie är syftet med detta arbete inte att uppnå statistisk generaliserbarhet, utan att skapa en djupgående förståelse för specifika upplevelser och strategier. Studiens slutsatser baseras på fem fallgårdar inom avgränsade geografiska regioner, varav de diversifierade gårdarna har en inriktning mot gårdsbutiker. Resultaten bör därför inte tolkas som representativa för hela Sveriges lantbruk, utan som en insiktsfull inblick i de komplexa avvägningar och drivkrafter som formar företagsutveckling och beredskap på gårdsnivå.

4. Fem fallgårdar

I detta kapitel ges en genomgång av fem lantbruksföretag baserat på personliga intervjuer. För att underlätta för läsaren samt ge en personlig känsla har intervjuobjekten fått fiktiva namn. Varje gård presenteras individuellt och avsnitten börjar med en presentation av gårdens bakgrund, följt av en beskrivning av verksamheten. Vidare förklaras vilka strategiska inriktningar gården har valt samt drivkrafter bakom dessa. En övergripande tabell över den insamlade empirin återfinns under avsnitt 4.6 för att få en överblick av resultatet. Nedan presenteras spannmålsbonden Alf, bärproducenten Kalle, nöt- och lammköttproducenten Olle, äggproducenten Edvard, och slutligen mjölkbonden Pelle.

4.1 Spannmålsgård på Gotland

Den första gården som presenteras är en spannmålsgård som ligger mitt på Gotland. Här, omgiven av åkrar och tallskog, har Alf och hans far bott sedan 2012 då gården köptes. Det är en molnig höstdag i oktober när Alf tar emot oss i hans hem. Runt kökbordet över en kopp kaffe berättar Alf om hur de har byggt upp gården och återinvesterat i den sedan den köptes 2012.

4.1.1 Bakgrundsbeskrivning

Alf förklarar den huvudsakliga inriktningen på gården som spannmålsproduktion samt skogsbruk. Gården brukar cirka 80 hektar åkermark totalt och grödorna som odlas är bland annat höstvetete, höstkorn, höstraps, vall och ärtor. Skogsbruket består av 200 hektar med mestadels tallskog. Baserat på arealen åkermark gården brukar klassas den som liten utifrån sin inriktning. Alf är i huvudsak den som sköter det operativa och den dagliga driften. Parallellt med arbetet på gården studerar Alf till agronom i Uppsala men planerar att flytta tillbaka till Gotland efter studierna och fortsätta driva gården vidare.

4.1.2 Nuvarande strategier

Gårdens strategi är i huvudsak specialisering och maximering av avkastning per hektar, där kostnadsminimering av produktionen är en huvudfråga. Försäljningen är i nuläget till Lantmännen. Det som har utgjort grunden till gårdens strategi är till stor del den rationalisering som har skett inom lantbruket. Eftersom Alf inte har ärvt gården har huvudstrategin varit att maximera produktionen, vilket enligt Alf varit ett säkert kort och en fördel för att finna sin plats på marknaden. I nuläget odlas cirka 60% av arealen med höstvetete. Anledningen till att Alf vill odla mycket höstvetete är att den grödan anses ha bäst lönsamhet och vara minst känslig mot torka, vilket han förklarar är ett vanligt förekommande problem på Gotland.

Alf förklarar att skogsmarken är en stor styrka för gården då den vid likviditetsbrist kan avverkas för att snabbt öka intäkterna. Eftersom lantbruket är ett deltidsyrke har gårdens strategi ur ett maskinperspektiv varit att ha en överkapacitet för att kunna hinna med allt under de bästa förutsättningarna, samtidigt som de kan jobba heltid med annat. Försäljningsstrategin gällande spannmålen ser olika ut. Han förklarar att lönsamheten inom spannmålsproduktionen kan vara volatil, vilket förklaras av att priset kan gå upp och ner väldigt fort beroende på världsmarknadsfaktorer. Just nu förklarar Alf att lönsamheten är väldigt svag och han försöker möta denna utmaningen genom att vara en handlingskraftig entreprenör. En del av att vara en duktig entreprenör är att vara aktiv gentemot marknaden förklarar Alf.

Försäljningen av spannmål sker både i form av direktleverans i skörd till Lantmännen men innefattar även en del poolavtal och depåavtal. Här förklarar Alf att det är viktigt för honom att sprida ut riskerna och förstå sig på marknaden och bevaka den väl. Slutligen förklarar Alf att en spannmålsproducent ska ha en bra fingertoppskänsla och mycket tur för att lyckas.

4.1.3 Nuvarande beredskap

Under intervjun ställdes frågan om beredskap och Alf upplever att gårdens beredskap är dålig och inget han har funderat på i större utsträckning. Något han har arbetat en del med är dock att utveckla samarbeten med andra aktörer, vilket han anser har en god effekt på beredskapen och spelar en viktig roll för många av de gotländska lantbrukarna. Exempelvis är maskinsamarbeten och utbyten med djurgårdar viktiga. I nuläget byts halm mot gödsel för att få bättre förutsättningar för nästkommande grödor. Denna samverkan med närliggande grannar skapar också en social beredskap, där lantbrukarna hjälper varandra vid krissituationer.

Ännu en utmaning gällande beredskap för gården är tillgång till bevattning. I nuläget har man inte möjlighet att bevattna sin åkerareal, och om det blir torka ett år kommer produktionen att minska. Under intervjun diskuterades det även nackdelar med en specialiserad gård. Alf uttryckte att en nackdel med en specialiserad gård är att man har väldigt låg riskspridning. Sårbarheter är därmed om torka eller prissänkningar förekommer så slår det hårdare då man endast har en inkomstkälla. Alf menar även att tillgången på diesel är den insatsvara som har störst påverkan på om lantbruket kan fortsätta eller inte. Detta på grund av att lantbruket har sin grund i arbete som utgörs av maskiner och samtliga av dessa drivs av diesel.

4.1.4 Framtida strategier för gården och dess beredskap

Strategier

Alf förklarar att det finns många idéer och visioner för framtiden. Planen just nu är att öka arealen till cirka 100-120 hektar för att kunna få en starkare lönsamhet och produktion, specialiseringstrategin skulle då vara den samma på växtodlingen. Alf uttrycker även att han skulle vilja jobba deltid som rådgivare. Ett annat mål han har är att utöka antalet grödor, och börja odla 3-4 hektar matpotatis. Möjligheten och tanken för potatisodling har uppkommit eftersom han jobbar hos en stor grönsaks- och potatisodlare på Gotland. Med dem har han diskuterat att börja odla potatis och därmed kunna hyra gårdens maskiner, och sedan sälja vidare potatisen till grönsaksgården som sköter en stor linje i distribution och kontrakt med potatis. Detta hade gynnat både grönsaksgården då de skulle få ytterligare marknadsandelar inom potatisförsäljning, samt Alf då han inte behöver göra några större investeringar eller utveckla försäljningskanaler.

Alf tror att lönsamheten kan öka för den egna gården, eftersom potatisodlingen skulle ge en högre avkastning per hektar i form av omsättning. Den skulle även sprida ut en del av risken med spannmålsproduktionen då gården får ytterligare ett ben att stå på. En annan målsättning för Alf är att investera i en ny maskinhall. Förklaringen till detta var bland annat en vilja att öka gårdens lagringskapacitet. Med en större lagringskapacitet kan han odla vall och sälja dessa till hästbönder över hela året, vilket skulle skapa en ny inkomstkälla för gården.

Alf vill även i framtiden satsa mer på sitt skogsbruk. Han förklarar att det vore en styrka om han kan sköta så mycket av produktionen och förädlingen av det egna virket själv. Gällande förädlingsstrategin är Alf intresserad av att investera i ett litet sågverk för att ha mer kontroll i skogsvärdekedjan och sälja direkt till slutkonsument. Denna idé ligger till grund för att gården ligger strategiskt utifrån att många hantverkare kör förbi dagligen och skulle kunna köpa med sig virke.

Beredskap

Alf berättar om tankar och idéer för att öka sin beredskap på gårdsnivå. Tidigare har de inte tänkt på beredskap i den utsträckning som man gör idag eftersom det inte varit lika aktuellt förklarar han.

Åtgärder som Alf tänker att man konkret kan göra på gårdsnivå är att investera i bevattningsanläggning för att säkra produktionen vid torrperioder samt att öka sin egen lagringskapacitet av spannmål. Att öka lagringskapaciteten skapar möjligheter för gården att bli mer flexibel och möjliggör för att sälja spannmålen när priset anses vara bättre. Ännu en åtgärd som diskuterades som skulle fungera på gårdsnivå är att öka sin kapacitet på att lagra diesel för att säkerhetsställa driften av maskiner på gården. Detta skulle skapa en trygghetskänsla om ett eventuellt avbrott eller

störning skulle ske. När det kommer till leverans av diesel är Gotland i ett speciellt utsatt läge på grund av att det är en ö mitt i Östersjön. Här förklarade Alf att en starkare grannsamverkan med närliggande lantbrukare skulle kunna möjliggöra ett köp av en större dieseltank, vilket skulle skapa en starkare beredskap vid en eventuell kris eller krig.

4.2 Bärproducent i Skåne

Den andra gården som intervjuades i denna studie är en väletablerad bärgård i mellanskåne. Kalle sitter i personalrummet när vi kopplar upp oss för den digitala intervjun. Gården har nu under hösten gått in i en annan fas vilket möjliggör för Kalle att intervjuas. Gården som Kalle och hans familj bor på ligger i ett landskap som präglas av ett produktivt jordbruk, men även viss mån skog.

4.2.1 Bakgrundsbeskrivning

Gården består av totalt ungefär 100 hektar varav cirka 70 hektar är åkermark och resterande är skogsmark. Detta klassas som en stor gård utifrån inriktningen på bärproduktion. Bakgrunden till gården är lång och Kalle förklarade att nuvarande generation är den elfte. Gården var tidigare en arrendegård men köptes loss på 1920-talet från ett gods i Skåne. På den tiden ansågs det vara en stor gård och den utvecklades i takt med rationaliseringen till ett traditionellt konventionellt lantbruk med slaktsvinsproduktion. Kalle berättar att gården började intressera sig för bärproduktion i slutet av 1980-talet. Detta föranleddes av att Kalles svärmor var väldigt driven och ville ha en egen linje i produktionen att sköta. När en jordgubbsproducent slutade i närområdet bestämde hon sig för att börja odla ett halvt hektar jordgubbar. En utveckling skedde och det startades självplock av bär på gården som snabbt blev populär och lönsam. Bärproduktionen fortsatte att öka och det odlades både hallon, björnbär och lite blåbär. I takt med allt sämre grispriser berättar Kalle att gården senare valde att lägga ner grisproduktionen i början av 2000-talet för att lönsamheten sjönk, men att fortsätta med resterande av arealen med spannmålsproduktion och bärproduktion.

Stallarna stod tomma ett par år och då funderade Kalles fru och hennes systrar på stallarnas möjlighet och potential. År 2009 omvandlades de befintliga stallarna till restaurang och gårdsbutik, och gården fortsatte därmed att diversifiera sig. Kalles svärföräldrar fortsatte att driva gården ett par år till och det dröjde till 2014 då Kalle och hans fru tog över gården. De hade tidigare inte haft några planer alls på att ta över, då ingen av dem hade erfarenhet lantbruk förutom att Kalles fru hade hjälpt till i restaurangen och gårdsbutiken. När svärfadern började trappa ner funderade de på att sälja men Kalle förklarade att han och hans fru har ett starkt driv och tänkte att det var någonting som de skulle kunna jobba med. De har sedan dess satsat på att bygga upp ett starkt varumärke kring gården, och i dagens

läge produceras det bär på cirka 20 hektar där 15 hektar är i tunnlår. Odling i tunnlår innebår att odlingen är täckt av plast i taket för att skapa ett bättre odlingsklimat. Den resterande åkermarken är utarrenderad, förklarar Kalle. I dagsläget är det åtta heltidsanstållda i företaget men under säsong kan de bli upp till 180 person som arbetar på gården.

4.2.2 Nuvarande strategier

Kalle presenterar bårgården som en diversifierad gård med flera ben. Dessa ben är bårproduktion samt restaurangverksamhet med bårbuffé och gårdsbutik. Kalle förklarade att de strategier som finns på gården är huvudsakligen diversifierade, men att bårproduktionen har blivit allt mer specialiserad eftersom gården satsar mer på de bår som anses vara mest lönsamma. Kalle anser att det både är en styrka och svaghet att ha en bred verksamhet. Styrkan i att ha en bred verksamhet är att gården har fler ben att stå på. Detta förklarades vidare som att om en gren inom företaget går sämre så kan en annan gren bår upp den som går dåligt, vilket skapar en ekonomisk styrka. Samtidigt menar Kalle att driva en bred verksamhet kan leda till svårigheter i att hålla fokus på sitt huvudområde, vilket förklaras vara främst bårödling. Den breda verksamheten kan också skapa ett hot för framtiden. Detta förklarade Kalle som att varumärket byggs upp på rykten och att de snabbt kan vända.

För att sticka ut gentemot andra bårproducenter förklarade Kalle att gården haft en strategi att satsa på bårbuffé, vilket är unikt för just deras gård och är en nischad verksamhet. Bårbuffé innebår att det är fritt utbud på bår som jordgubbar och hallon som man sedan kan åta med mjukglass. En annan viktig strategi som har byggt upp gårdens varumärke och som har lett till många kunder är omfattande marknadsföring. De var till exempel med i ett välkänt tv-program och kunde följa upp hur många besökare som besökte bårbufféen varje sommar, där de kunde se att antalet gåster fördubblades årligen. I nulåget görs ingen marknadsföring på sommaren för att hinna med verksamheten.

Kalle berättar att hans roll i företaget är mer strategisk än operativ, vilket innebår att ett stort ansvar ligger hos de anstållda för att gården ska fungera. Detta kråver att de anstållda har rätt kompetenser och vill stanna på gården. En strategi har därmed varit enligt Kalle att satsa på att vara en attraktiv arbetsplats genom att erbjuda bra löner, boenden och man satsar på tabeltop-odlingar. Tabletop-odling förklaras av Kalle som att man odlar på ett bord och detta leder till att det blir lättare att hantera jordgubbarna, detta eftersom de blir renare och det blir lättare att skörda dem. En annan strategi som gården har i dagsläget är att satsa på kvalitet när det kommer till inköp av bårplantor, där Kalle dragit lärdom av att inte satsa på det billigaste alternativet då dessa inte har lika hög avkastning.

4.2.3 Nuvarande beredskap

Under intervjun ställdes frågan hur Kalles beredskap ser ut på gården. Kalle berättar om beredskapen på gården och förklarar att de har en beredskap utifrån sina förutsättningar. Aspekter som lyftes fram under intervjun var att gården i dagsläget har solceller, reservelverk och bevattningssystem. Kalle nämnde att solceller och bevattning är det som gården främst har investerat i. Detta bland annat på grund av ekonomiska skäl men även för att kunna vara mer motståndskraftiga mot prisökningar på el, samt att bevattning är en säkerhetsåtgärd för att säkra en viss produktionsnivå. Han berättar att gården inte har haft beredskap som huvudfokus i sina investeringsbeslut, men indirekt har investeringarna lett till att beredskapen ökat på gården om man ser utifrån klimat och prisvändningar. Kalle berättar också att utifrån beredskapsperspektivet anses inte bärproduktion som en nödvändighet vid ett eventuellt krig, men Kalle lyfter fram två aspekter: i värsta fall ställer gården om produktionen till att odla exempelvis potatis, eller så behåller man bärproduktion för att skapa en moralhöjande känsla hos befolkningen vid eventuellt krig.

Gården har i dagsläget inget aktivt samarbete med någon annan partner gällande beredskap. Däremot förklarar Kalle att de är med i ett kooperativ för grönsaks- och bärödlare i Skåne. Kalle berättar att detta kooperativ arbetar med beredskapsfrågan och strategier för att klara eventuella kriser eller i värsta fall krig. Kalle tror inte att det kommer vara svårt att hitta samarbetspartners för att stärka sin beredskap, eftersom frågan har blossat upp de senaste åren.

4.2.4 Framtida strategier för gården och dess beredskap

Beredskap

Framtidsreflektioner gällande beredskap från Kalle är att man på gårdsnivå inte kommer ha beredskap som huvudanledning till att motivera framtida investeringar. Han tror dock att framtida investeringar indirekt kommer påverka gårdens beredskap positivt, till exempel utveckling av bevattningssystem, inköp av batterier och liknande. Att därmed satsa på ny teknik kan stärka gårdens resiliens både i fredstid och krigstid vilket både kan öka produktionen och stärka gårdens beredskap.

Gällande beredskapsfrågan för lantbrukare i Sverige tycker Kalle att huvudansvaret gällande åtgärder för att öka beredskapen ligger hos politiker och myndigheter. Det gäller att alla led inom hela värdekedjan är med på de konkreta åtgärder som behövs göras. Kalle förklarar att lager av utsäde och gödning är en viktig åtgärd att satsa på i samhället för att stärka Sveriges livsmedelssäkerhet. En annan aspekt som lyfts fram under intervjun är att begränsningen av vissa kemiska bekämpningsmedel kan i viss utsträckning försämra beredskapen

generellt i Sverige. Detta eftersom det kan försämra möjligheterna att odla vissa grödor samt att det finns en risk att produktionsvolymerna av livsmedel minskar. Att vara medlem i kooperativ tror Kalle kan vara positivt vid en kris då medlemmarna kan hjälpa varandra och man lättare kan nyttja varandras resurser vid behov.

Strategier

Framtidsvisioner som diskuterades under intervjun är att gården fortsatt ska vara en diversifierad gård. Anledningen till detta är det starka varumärket som byggts upp under åren. Samtidigt menar Kalle att gården ska bli mer specialiserad inom de olika områdena. Detta förklaras utifrån att gården eventuellt satsar mer på jordgubbar än hallon om det anses vara mer lönsamt i framtiden. Gården vill även satsa på sitt bageri, vilket är ett samtida projekt där de utökar sitt varumärke genom att fokusera både på bageri, samt jordgubbsproduktionen.

Slutligen förklaras framtida strategier för gården vara att öka mervärdet för kunden, då detta ofta gör att kunden kommer tillbaka, vilket i sin tur gör att det egna varumärket ökar samt att det blir ett ännu mer attraktivt turistmål.

4.3 Lamm- och nötköttsproducent i Uppsala län

Studiens tredje gård ligger cirka 3 mil öster om Uppsala. Även om det grå novembervädret kan verka tungande möts vi av en energisk och glad Olle när vi kör in vid gårdsbutiken. Vi slår oss ner i en kökssoffa i personalrummet och Olle berättar om hur han och hans fru har drivit gården sedan de köpte den 2010. Idag är det ett ekologiskt lantbruk och deras främsta inriktning är den KRAV-certifierade nötkötts- och lammproduktionen, även om Olle har många strängar på sin lyra.

4.3.1 Bakgrund

Gården brukar 250 hektar varav 80 av dessa är åkermark, resten är betesmarker. På åkermarken odlas främst vall, men även kulturspannmål och baljväxter. Utöver de 50 rödkullakorna och de 80 tackorna finns det cirka 100 höns för äggproduktion. Gården klassas baserat på sin inriktning som en mindre och nischad gård. När Olle och hans fru köpte gården 2010 hade den 98 hektar mark som inte hade brukats på ett tag. Redan från början fick Olle och hans fru retroaktivt karens för KRAV, vilket innebär att gården alltid har varit ekologisk i hans ägo. När gården köptes införskaffade dem tidigt får för att enkelt kunna bruka jorden. Han förklarade att de var väldigt många investeringar i början och det tog tid innan det började gå runt ekonomiskt. Gården valde att sälja direkt till konsument. Förklaringen till detta var att de ville skapa ett mervärde och en egen prissättning på sin produkt. Han förklarar sig själv och sin fru som operativa ledare i verksamheten och de som driver gården framåt.

4.3.2 Nuvarande strategi

Olle beskriver sin nuvarande strategi inom lantbruksföretaget som väldigt diversifierad, eftersom gården bedriver gårdsbutik, uthyrning av fastigheter, nötköttsproduktion, lammproduktion samt kulturspannmålsproduktion. I gårdsbutiken säljs alla delar av produktionen. Gården har fokuserat mycket på förädling av produkterna för att kunna sälja till sin kundkrets. Olle beskriver att tanken med att bedriva olika produktionsgrenar är att ha många ben att stå på och det anser han vara en styrka. En annan styrka som han beskriver är att inom varje produktionsgren säljer man direkt till konsument. En styrka med att leverera direkt till konsument, enligt Olle, är att det anses vara konkurrenskraftigt och ger möjlighet att sätta ett eget pris. En grundläggande filosofi som gården har är att investeringar och beslut påverkas av vad gården har för förutsättningar. Olle tycker också att det är viktigt att satsa på produktionsgrenar som han tycker är roliga. Detta har sedan de köpte gården varit en viktig faktor för framtida investeringar och beslut, då de ser lantbruket som sitt livsverk och ska tycka att varje dag är rolig. Han förklarar att det egna drivet som entreprenör är avgörande för framtida utveckling. En annan sak som gör gården speciell är att den sedan början satsat på kvalitet istället för kvantitet. Samtliga linjer i produktionen har fokus på kultursorter som han menar har en högre resiliens mot bland annat torka, men även djur som kräver mindre mängd foder men ändå kan producera lika mycket. Rödkullakorna är en sådan ras som även anses vara bra ur synpunkten köttmarmorering och köttstruktur. Att rödkulla också räknas som en lantras, vilket möjliggör ett högre stöd från EU, var en bidragande faktor till att de valde just den rasen. Han förklarar att de har en stor kundkrets med återkommande kunder. De följer en vidare efterfrågan direkt från kunderna och kan leverera dessa produkter. En utmaning som Olle förklarar är att de har svårt att anställa en till på gården då den anses vara väldigt komplex och det är svårt att få någon självgående person. Detsamma gällde rådgivningsfunktionen, där det var svårt att få kompetent hjälp som matchade hans visioner.

4.3.3 Nuvarande beredskap

Under intervjun ställdes frågan om gårdens nuvarande beredskap. Olle förklarar sin beredskap som bra och inte sårbar. Vid investeringsbeslut är det inte beredskapen som är den avgörande faktorn utan lönsamheten, men han försöker att kombinera dessa i den mån det går. Några exempel på satsningar som påverkat beredskapen positivt på gården är investeringar i solceller, vattentillgång och att gården odlar mer torkresistenta grödor. På gården lagras även mycket grovfoder till djuren. Här menar Olle att det är en trygghet att lagra för minst ett år framåt. Han beskriver även att diversifiering är något som påverkar beredskapen på gårdsnivå positivt eftersom de olika produktionsgrenarna kan bära upp varandra. En annan positiv sak för gården är att man inte köper in mycket insatsvaror vilket

skapar en resiliens mot prisökningar och gården blir inte lika beroende av andra aktörer. Olle anser att det är viktigt med grannsamverkan för att stärka beredskapen då han anser att utbyte av erfarenhet och kunskap samt att resurser nyttjas på ett bättre sätt, är viktigt för att lösa kortare kriser. Bland annat förklarar Olle att de är med i ett samarbete med sju andra gårdar där alla odlar kulturspannmål. I detta kooperativ har de bland annat utbyte av utsäde och kunskap mellan varandra.

4.3.4 Framtida strategier för gården och beredskap

Strategier

Framtida satsningar och strategier som diskuterades är att gården eventuellt vill satsa på ellagring med hjälp av batterier, börja tanka lantbruksmaskiner med HVO samt att fortsätta satsa på att förädla mer av det som gården producerar. Målsättningen är att öka gårdens lönsamhet, beredskap och öka transparensen för att stärka gårdens varumärke. Gården producerar en mångfald av olika produkter och ser olika möjligheter. Olle anser att hot för att inte kunna uppnå sina framtidsvisioner är okunskap hos politiska beslutsfattare, regelkrångel och fördröjningar hos myndighetshandläggare. Han anser även att gården behöver se på de resurser som redan finns på gården och etablera dessa vidare, där intresset förklaras av att bygga om så billigt som möjligt och inte binda sig åt banken för att göra stora investeringar. Med detta förklarar Olle att han skulle vilja få bättre betalt för de mervärden som KRAV-certifierade jordbruk skapar. Han förklarar att ekobönder behöver premieras mer för produktionen men menar samtidigt att stöden borde minska. Olle menar att beroende på lönsamhet påverkar olika led i produktionen olika mycket och det påverkar även framtidens investeringar.

Beredskap

Eftersom Olle ansåg att beredskapen är bra på gården så arbetas det inte aktivt för att öka den ännu mer. Däremot berättade Olle att Sverige borde följa Finland gällande hur de jobbar med beredskapsfrågan. Där förklarades att den inhemska produktionen spelar en större roll i landet, där de fokuserar mer på familjelantbruk och att de ska leva vidare. Han tror också att fler små gårdar stärker beredskapen än att Sverige bara skulle ha produktionslantbruk, då dessa utgör en större risk vid händelse av kris eller krig enligt honom. Beredskapslager av spannmål ska lagras mer utspritt i mindre volymer istället för att ha allt samlat på ett och samma ställe eftersom stora volymer på samma ställe leder till en sårbarhet och stora lagerhållningar blir också militära mål om krig skulle uppstå.

4.4 Äggproducent i Uppsala län

Den fjärde gården som presenteras har inriktningen värphöns. På gården med röda och gula byggnader bor Edvard med familj. Gården ligger utanför Enköping på en slättbygd med stora gröna fält. En blåsig och grå novemberdag träffar vi Edvard för intervjun. Edvard berättar att gården är en arrendegård, där de arrenderar gården av svenska staten. Det är en gård med en lång historia bakom sig och Edwards familj har drivit den i flera generationer.

4.4.1 Bakgrund

Gården brukar idag 360 hektar åkermark men den främsta produktionen är ägg samt en gårdsbutik med café. Jämfört med andra gårdar med liknande produktioner kan dessa klassas som en stor gård inom sin inriktning. Historiskt sett så har gården haft mjölkkor och en större växtodling på omkring 900 hektar. Edvard förklarade att hans far och farbror slutade med mjölkorna på gården omkring år 2000, och under 2010 ställde gården om till äggproduktion. Gården nyttjade då ett befintligt kostall och byggde om det för äggproduktion med 15 000 höns, vilket han inte ansåg som det mest optimala men det fungerade. Hösten 2018 drabbades gården av en brand och hönstallet totalförstördes, vilket avstannade produktionen. Vidare förklarade Edvard att det gav möjligheten för gården att bygga nytt hönstall för 15 000 höns, vilket blev färdigt år 2020. Samma år köptes även en ny gård som ligger nära huvudgården. På den köpta gården byggdes det direkt ett stall för 30 000 höns. I gårdsbutiken säljer gården sina egna ägg, diverse livsmedel och fika. På gården som helhet är det 24 personer som jobbar, men vissa jobbar bara på timmar. Totalt arbetar 14 heltid, och han förklarar att de ser sig vara en arbetsgivare till många ungdomar. Edwards roll i verksamheten är som packerichief i packeriet, medan det fortfarande är hans far och farbror som driver gården. Idag fungerar hans far och farbror som mentorer men hans ambition är att ta över gården i framtiden.

4.4.2 Nuvarande strategi

Edvard beskriver den nuvarande strategin på gården som i huvudsak diversifiering, men det förklaras även att det går mot en allt mer specialiserad verksamhet i äggproduktionen. På gården odlas till största del höstvetete, samt en mindre andel havre och höstraps. Majoriteten av spannmålet som gården producerar går idag till foder till hönsen. Äggproduktionen bedrivs som frigående höns utomhus, där hönsen släpps ut under sommaren. Från början var gården ett specialiserat lantbruk med en större areal och fokus på spannmålsproduktion. Anledningen till att man anser sig vara diversifierad är för att gården både bedriver äggproduktion och gårdsbutik. Fördelen med detta anser Edvard är att

man har fler ben att stå på samt ett eget varumärke. Varumärket skapar ett mervärde på produkten vilket har lett till en bättre lönsamhet.

Gården började med att först ha en enklare äggbod. Gården förde då statistik på försäljningen och idén att vidareutveckla den grenen. Gården utvecklade sedan strategin där man ville skapa ett eget varumärke. Tankarna bakom var att kunna förklara mer för konsumenter hur maten producerades. Edvard förklarade att den geografiska positionen utgör en väldig fördel, då gården ligger i ett område med mycket bebyggelse. Han berättar att denna idé gick väldigt bra, så gården valde att utveckla verksamheten genom att renovera befintliga ekonomibyggnader för att hitta nya inkomstkällor och inte låta dem stå tomma. Detta ledde till bland annat en större gårdsbutik. Utöver gårdsbutiken finns det även en mindre kvarn där de kan göra eget mjöl som sedan säljs i gårdsbutiken och i lokala affärer. Fokuset där låg på att etablera varumärket ännu mer och det har fungerat bra förklarade Edvard. I gårdsbutiken började man även sälja andra saker eftersom de såg en ökad efterfrågan från konsumenter.

Andra strategier som gården har är kostnadsminimering och riskhantering. Eftersom de handlar mycket med andra länder så menar Edvard att det är viktigt att säkra valutan då det anses vara en volatil marknad. Gården sköter all maskinkörning själva och kör reducerad jordbearbetning. Gården sköter även distributionen av äggen själva, där de med egen lastbil kör ut till affärer och levererar vilket gör att det får en större marginal per ägg och levererad produkt.

4.4.3 Nuvarande beredskap

Frågan gällande beredskap ställdes under intervjun och Edvard förklarar att gården har ett beredskapstänk. Gården har gjort en riskanalys och ser att smittorisken bland hönsen är den största risken, där de jobbar aktivt med åtgärder för att minska denna. Gården har även lagringskapacitet av spannmål på omkring 3 000 ton, vilket förklarar att de kan lagra i princip hela skörden. Att kunna lagra hela skörden skapar en trygghet och är ur ett kvalitetsperspektiv bra. Gården kan även paketera äggen på båda gårdarna, så ifall det blir smitta på en av gårdarna så finns det möjlighet att vara flexibel i hanteringen av ägg. Gården har ett reservverk och gården kan lagra diesel. På den andra gårdens hönsstall finns det solceller, vilket försörjer stallarnas elkonsumention till största del under vår, sommar och höst. Edvard berättar även att förut har gården kunnat bevattna sina åkermarker från en närliggande å, men det gör man inte för tillfället, då det inte längre är tillåtet. Sammanfattningsvis anser Edvard att gården är förberedd för mindre kriser då de enligt nuvarande plan ska kunna hålla igång produktionen under en kortare period. Större kriser skulle påverka gården allt mer och de skulle inte klara sig allt för länge utan insatsvaror så som diesel, sojaprotein till hönsfodret samt bekämpningsmedel för växtodlingen.

4.4.4 Framtida strategier och beredskap

Strategier

Strategier för framtiden, berättar Edvard, är att fortsätta utveckla gårdens befintliga verksamheter. Planen är att utöka värphönsproduktionen med ett nytt stall, där en miljöansökan ligger ute. De vill även växa som packeri och varumärke med nya investeringar. De vill även utveckla butiken då den nuvarande gårdsbutiken genererar en stor del av gårdens intäkter. Han säger att det är kul att arbeta direkt mot konsument och minska ledet mellan producent och konsument. Gården kommer fortsätta satsa på att leverera ägg med hög kvalitet direkt till konsument. Edvard tror att konsumenter blir mer medvetna om att välja svenskproducerad mat och därför menar han att det finns en vilja att satsa och investera. Även om de har ett produktionslantbruk så anser han det allt viktigare att detta avstånd mellan producent och konsument minskar. Hot som man anser kan påverka investeringar och lönsamhet anses vara svåra och strikta regelverk samt att de arrenderar gården av svenska staten. Samtidigt menar Edvard att det är viktigt att vara med på utvecklingen och kunna hitta nya stöd att söka för att vidare etablera verksamheten. Däremot menar han för att skapa bättre företagsförhållande för lantbruk bör regelverk bli lättare att följa.

Beredskap

Beredskapen på gårdsnivå kommer gården fortsätta att jobba med och framtida åtgärder som Edvard nämnde är att utbilda personalen kring smittorisker så att personalen blir mer förberedd vid kriser. Ett exempel som nämndes var att gården behövde anpassa gårdsbutiken under Covid och fick hitta lösningar när det skedde. Edvard förklarade därmed att framtida händelser är oförutsägbara och de får anpassa sig när krisen väl kommer då de anses vara lösningsorienterade. Saker som de kan påverka ur en beredskapssynpunkt är bland annat att gården vill förbättra flödena av externa varor, där han menar att man lastar av insatsvaror på ett och samma ställe. Anledningen till detta är för ur ett smittoriskperspektiv minska risken för att eventuella smittor kommer in på gården. Edvard berättar även att man vill satsa på en större lagerhållning. De vill även investera i tillexempel solceller på huvudgården för att bli mer robusta mot elpriset, vilket dock kan bli en utmaningen då de arrenderar av svenska staten och inte kan förändra byggnaderna hur som helst. Slutligen nämner han att gården är öppen för förändring och anpassningsbar utifrån sin situation och flexibel vid eventuella störningar.

4.5 Mjölkproducent på Gotland

På studiens sista gård finner vi mjölkproducenten Pelle på södra Gotland. Vi träffar Pelle en sån där novemberdag där det känns som att solen aldrig stigit upp.

Pelle tar emot oss i ladugårdens fikarum tillika kontor där vi under intervjun har utsikt över de cirka 200 mjölkorna där de går runt i lösdriften. Pelle har drivit gården sedan 2010 då han tog över från sin far, och idag bor han där tillsammans med sin fru.

4.5.1 Bakgrund

Gården klassas som en medelstor gård inom sin inriktning med sina 350 hektar jordbruksmark och 200 mjölkande kor. Pelle bestämde sig tidigt för att han ville jobba som mjölkproducent och 2010 tog han över gården med ladugården för 50 uppbundna kor. 2012 valde han att investera i ett nytt stall för 120 mjölkkor med två robotar. Redan 2015 så satsades det ytterligare och Pelle byggde ut stallet för att få plats med 200 mjölkkor och köpte därmed ytterligare en robot. Av de 350 hektaren är cirka 250 hektar åker och han odlar främst vall och majs till grovfoder, men även runt 50 hektar spannmål. De övriga 100 hektaren är betesmark. Utöver Pelle så finns det tre anställda som jobbar i stallen, där han sköter främst strategisk planering och stöttar produktionen. Bland de anställda finns en förman som har extra ansvar och en delegerande roll till de andra anställda.

4.5.2 Nuvarande strategi

Pelle förklarar att huvudstrategin är specialiserad gård med mjölkproduktion. Anledningen till att Pelle valde att fortsätta satsa på mjölkproduktion är för att han tycker att det är roligt. Han förklarar också att gården har bra förutsättningar till att producera grovfoder, så mjölkproduktion passar bra utifrån det geografiska läget. Att han sedan valde att satsa på mjölkrobotar beror på att det är mindre arbetsintensivt och för att det inte krävs lika många anställda på gårdar med mjölkrobot. Pelle berättar att en ytterligare styrka med gården är att de tidigt varit duktiga med djurhållningen och har fokuserat på friska djur, vilket har gett en bra avkastning. Dock anser han att en svaghet med att vara en specialiserad mjölkproducent är att gården är väldigt beroende av mjölkpriset, som kan vara volatilt, enligt Pelle. Att han odlar spannmål beror främst på att det bidrar till en bättre växtföljd, och skapa halm och foder till djuren. Pelle förklarar att det mesta är höstsått med höstvetete eftersom de anses vara den säkraste grödan att få skörd då det är väldigt försommartorr i området. Pelle berättar att gården sköter den mesta maskinkörningen själva, gården lejer dock in hjälp under skörd samt besprutning.

4.5.3 Nuvarande beredskap

Under intervjun ställdes frågan om beredskap. Pelle förklarar att det finns ett beredskapstänk i den utsträckning som gården har förutsättningar för. Generellt blir gården påverkade i stort av omvärldsläget, framförallt kriget i Ukraina,

eftersom det påverkat priser på insatsmedel som nyttjas i produktionen. Gården försöker dock ha någon form av beredskap gällande lager av diesel och ett rejält reservdelslager. Pelle berättar även att gården rensar sin egen spannmål så att utsädet säkras upp till nästkommande säsong. Detta görs utifrån i huvudsak ekonomiska incitament men även utifrån ett beredskapstänk. Gården har grannsamverkan med grannar som också har mjölkproduktion och de hjälps åt att hålla reservdelar till robotarna, men har även maskinsamarbeten för att underlätta under skörd och dyligt. En styrka som Pelle förklarar med det geografiska läget på Gotland är att det inte förekommer några stölder av diesel eller teknik. Dock menar han att det geografiska ö-läget kan påverka flöden av insatsvaror vilket är en sårbarhet.

4.5.4 Framtida strategier och beredskap på gårdsnivå

Strategier

Framtida strategier som diskuterades är att gården kommer fortsätta vara en specialiserad mjölkgård. Satsningar som diskuterades var att Pelle är intresserad av att skaffa en mindre kött djurbesättning för att nyttja betesmarkerna på ett bättre sätt. Han är även intresserad av att bygga bevattningsanläggning för att kunna optimera och planera växtodlingen, men menar att det är svårt att anlägga en damm på grund av att det inte lämpar sig så väl på gårdens marker. Pelle förklarade även att han länge haft ett intresse för biogas och en dröm att bygga en biogasanläggning, där huvudsyftet skulle vara att bli självförsörjande på el och värme. Pelle vill heller inte vara beroende av elnätet, då han anser att gården skulle kunna producera elen själv i ett kretslopp. En annan tanke med biogasanläggningen var att han skulle kunna bygga upp ett växthus eller en ekonomibyggnad med fiskodling, där en annan entreprenör skulle kunna arrendera och sköta den verksamheten för att nyttja det överskott av energi och elförsörjning som biogasanläggningen skulle bidra med.

Slutligen förklarade han att för Sveriges lantbruk är det viktigt att de som producerar ska få större stöd för att kunna implementera framtida investeringar och strategier. För att det ska bli möjligt så krävs det en långsiktig lönsamhet i produktionen. Pelle menar att framtida satsningar och strategier att utveckla gården är beroende av att subventionera grön omställning för att vara med i anpassningen till framtidens lantbruksföretag.

Beredskap

Pelle anser att ett utökat samarbete med grannar och mjölkproducenter hade påverkat beredskapen positivt, där maskinsamarbeten skulle kunna hjälpa till i skördarna och topparna i produktionen. Utifrån ett beredskapssyfte skulle en bevattningsanläggning säkra upp en viss del foder, så man inte blir lika påverkad

av klimatförändringar. Han tror att en bevattningsanläggning kommer vara nödvändig för att kunna fortsätta med produktionen på grund av klimatförändringar och för att vara mer resilient gentemot väder. Gällande biogasanläggningen skulle den kunna bidra till att öka gårdens beredskap gentemot prishöjningar på el och värme då man skulle bli självförsörjande på värme och el. Pelle diskuterar just nu med fem andra närliggande lantbrukare att satsa på en gemensam biogasanläggning, där de skulle kunna köpa traktorer som drivs på biogas och han tror att denna investering är lättare att genomföra med maskinåterförsäljare om de skulle köpa fler maskiner direkt. Pelles föreslagna strategier och investeringar har en tanke gällande beredskap indirekt och skulle påverka den positivt. Han menar att huvudanledningen till att investeringar görs är inte på grund av att öka beredskapen, utan att öka lönsamheten.

4.6 Sammanfattning av empiri

Nedan presenteras en tabell med en sammanfattning av den presenterade empirin för att enklare precisera vad de olika fallgårdarna har för inriktning, deras strategier, samt vilken nivå deras beredskapsnivå ligger på, från låg till hög, utifrån egen analys, se tabell 1.

Syftet med tabell 1 är att ge läsarna en översiktssbild av den insamlade empirin från de olika gårdarna för att sedan lättare kunna sätta sig in i kapitel 5 som handlar om analys och diskussion, där läsarna enkelt kan se i tabellen var gårdarna befinner sig, vilken inriktning de har, om gårdarna är specialiserade eller diversifierade, gårdarnas beredskap utifrån vår analys samt hur gårdarna tänker gällande framtida strategier om de vill diversifiera eller specialisera mer.

Tabell 1. Sammanfattning av empiri, egen bearbetning. manfattning av empiri, egen bearbetning.

Namn	Område	Inriktning	Nuvarande strategi	Beredskap	Framtida strategier
Alf	Gotland	Spannmål	Specialiserad	Låg	Diversifiera
Kalle	Skåne	Bärodling	Diversifierad	Mellan	Specialisera
Olle	Uppsala	Lamm & nötkött	Diversifierad	Hög	Diversifiera
Edvard	Uppsala	Värphöns	Diversifierad	Mellan	Diversifiera
Pelle	Gotland	Mjök	Specialiserad	Mellan	Diversifiera

5. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin med hjälp av teorierna som presenterades i kapitel 2. Detta för att uppnå studiens syfte vilket är att undersöka hur lantbrukares entreprenöriella strategier påverkar företagsutvecklingen. Först görs en situationsanalys med hjälp av en SWOT-analys, därefter görs en djupare analys med hjälp av Contingencyteorin där gårdarna diskuteras utifrån inre och yttre faktorer som påverkat dem till den situation de är idag. En vidare analys har gjorts mellan strategierna specialisering och diversifiering och hur beredskapen skiljer sig mellan gårdarna. I 5.2 görs en vidare analys för framtida strategier och beredskap med hjälp av strategisk planering. Vertikal och horisontell integration möjliggör att se gårdarnas nuvarande strategier, men även framtida strategier gällande diversifiering och specialisering. Till sist, i 5.3, förs en diskussion och jämförelse gällande tidigare forskning och vår studie.

5.1 SWOT-analys

Genom tabell 2 och SWOT-analysen ges en översikt av de fem fallgårdarna, vilket utgör spannmålsgård, bärödling, lamm- och nötköttsproduktion, värphöns samt mjölkproduktion. Den samlade bedömningen visar på både betydande styrkor och gemensamma sårbarheter hos fallgårdarna. Analysen belyser hur strukturella faktorer och marknadsutmaningar samverkar och påverkar fallgårdarnas långsiktiga konkurrenskraft. De inre faktorerna utgörs av styrkor och svagheter och de yttre faktorerna är möjligheter och hot, SWOT-analysen möjliggör en situationsanalys för fallgårdarna (Gurl 2017). Nedan presenteras en SWOT-analys för att se hur gårdarnas styrkor, svagheter, möjligheter och hot ser ut, se tabell 2.

Tabell 2. SWOT-analys på studiens fallgårdar, egen bearbetning.

Gård	Styrkor	Svagheter	Möjligheter	Hot
Spannmål - Alf	Skog, överkapacitet med maskiner	Ensidig produktion, Låg beredskap, Ingen bevattning	Expansion, Investering i bevattning	Torka, Prisvolatilitet, Regelförändringar, Ö-läget
Bärodling - Kalle	Starkt varumärke, Diversifierat, Tabletop odling, Attraktiv arbetsplats, Solceller, bevattning	Personalkrävande	Teknikinvesteringar, Utveckla bageri/butik, Specialisera på lönsamma bär, stärka varumärket	Arbetskraftsbrist, Extremväder, Regelförändringar, Minskad turism vid kris, negativ ryktesspridning
Lamm och nötkött - Olle	Diversifiering, Ekologiskt, God beredskap, Torktåliga grödor, Stark varumärke	Komplex drift, Svårt att anställa	Ökad förädling av resurser som finns på gården, Stärka varumärket, Transparens	Regelkrångel, Svag lönsamhet för ekologiskt, Politisk okunskap
Värphöns - Edvard	Modern drift, Eget varumärke, gårdsbutik	Insatsvaru-beroende	Utbyggnad av stall, Stärka varumärket, Utveckla gårdsbutik och kvarn	Fågelinfluensa, Prischocker på foder/el, negativ ryktesspridning
Mjölk - Pelle	Specialiserad och modern mjölkproduktion, Stor besättning, Egen foderproduktion, maskinsamarbeten	Beroende av mjölkpriset, Ö-läge, ingen bevattning	Investera i bevattning, kött djurbesättning, biogasanläggning, ökad grannsamverkan	Volatila mjölkpriser, klimatförändringar, Ö-läget, höga insatskostnader

Flera av gårdarna uppvisar *styrkor* som utgår från diversifiering, starka varumärken och tillgång till modern teknik. Spannmålsgården har mycket skog samt maskinöverkapacitet, vilket räddar produktionsstabiliteten under bristande lönsamhet i spannmålsodlingen. Bärödlingen kännetecknas av ett väletablerat varumärke, diversifierad produktion och tekniska innovationer såsom tabletopodling och solceller samt bevattning. Lamm- och nötköttsverksamheten och värphönsgården lyfter båda fram sina starka varumärken och utvecklade driftsformer, medan mjölkgården gynnas av en stor och specialiserad besättning samt egen foderproduktion.

Samtidigt uppvisar gårdarna tydliga *svagheter* som tenderar att kretsa kring resursberoenden och strukturell sårbarhet. Spannmålsgårdens ensidiga produktion och brist på bevattning ökar riskexponeringen vid extrema väderförhållanden. Bärödlingen är starkt personalkrävande, vilket skapar säsongsb beroende och personrisk. Lamm- och nötköttsproduktionen brottas med en komplex drift och svårigheter att attrahera arbetskraft, medan värphönsgården är beroende av insatsvaror såsom foder och energi. Mjolkproduktionen påverkas av sitt geografiska läge och av volatila mjölkpriser.

Trots dessa utmaningar identifieras flera *möjligheter* som kan stärka respektive gårds långsiktiga resiliens. För Alf handlar det främst om investeringar i bevattningssystem och möjligheter till expansion. Gården som Kalle driver har potential i att bredda sin affärsmodell genom investeringar i ny teknik, vidareutveckling av bageriet och gårdsbutiken. Lamm- och nötköttsproducenten Olle kan öka självförsörjningsgraden genom att förädla gårdens resurser och utveckla transparens och varumärkesbyggandet. Värphönsgården, som drivs av Edvard, ser möjligheter i utbyggnad av stallkapacitet och vidareutveckling av gårdsbutik och kvarn, medan mjölkproducenten Pelle kan stärka sin hållbarhet genom bevattningsinvesteringar, biogassatsningar och förbättrad samverkan med närliggande gårdar.

Slutligen pekar samtliga verksamheter mot betydande *hot* som i många fall är gemensamma för hela jordbrukssektorn: extrema väderhändelser, torka och andra klimatrelaterade risker återkommer i flera analyser. Marknadsrelaterade hot som prisvolatilitet på insatsvaror, svag lönsamhet inom produktionen, samt osäkra regelförändringar framstår som centrala. Kalles och Olles gårdar påverkas av risker kopplade till arbetskraftsbrist och förändrade turistströmmar, medan Edwards gård är särskilt utsatt för hot som fågelinfluensa. För Pelle och Alf bidrar ö-läget och de höga insatskostnaderna till ytterligare sårbarhet.

Sammantaget visar SWOT-analysen på att samtliga gårdar har olika styrkor, svagheter, möjligheter och hot. SWOT-analysen visar gårdarnas specifika inriktningar och förutsättningar, den visar även hur fallgårdarna skiljer sig åt. Det finns en likhet i att gårdarnas framtida konkurrenskraft i hög grad beror på deras förmåga att investera i teknisk innovation, stärka sina varumärken, minska beroende av externa insatsvaror samt anpassa sig till klimatrelaterade förändringar. En strategisk utveckling som kombinerar diversifiering, resiliensbyggande och ökad förädling framstår som central för en långsiktigt hållbar lantbruksdrift.

5.2 Gårdarnas anpassning och beredskap

Enligt studien och med hjälp av Contingencyteorin visar samtliga gårdar i studien att det inte finns någon universell lösning för att driva ett lantbruksföretag. I studien så har två olika inriktningar fokuserats på vilket är specialisering och diversifiering, nedan förklaras dessa fallgårdars olika inriktningar, deras produktion samt gårdarnas strategier och strukturer. De interna och externa faktorerna som drivit och byggt upp effektiviteten för gårdarna analyseras också. Detta kan förklaras av teorin och kallas för en situationsanpassning (Donaldson 2001). Olika faktorer som påverkar lantbruksföretagen är bland annat marknadsvolatilitet, geografiskt läge, miljömässig osäkerhet och företagets komplexitet och storlek.

5.2.1 Specialisering

Denna studie berör två specialiserade gårdar: Alf med spannmålsproduktion och Pelle som bedriver mjölkproduktion, där Pelle bedriver en storskalig specialiserad gård med 200 mjölkkor och Alf med spannmålsproduktion på 70 hektar. Både Alf och Pelle förklarar att inriktningen på gårdarna beror på intresse och gårdarnas förutsättningar. Detta kan förklaras genom Contingencyteorins variabler (Donaldson 2001). En av dessa variabler är strategin företaget har och denne behöver då förstås i sitt sammanhang där företaget verkar.

Alfs företag kan förstås genom Contingencyteorin då den har utvecklats till ett specialiserat lantbruk på grund av interna och externa faktorer (Donaldson 2001). De interna faktorerna är Alfs intressen och kunskaper samt gårdens fysiska förutsättningar och begränsningar. Dessa har Alf sedan matchat mot externa faktorer såsom vad markerna lämpar sig för samt världsmarknadens efterfrågan, och på så sätt utformat sin strategi vilket är en specialisering mot spannmål.

Likaså kan Pelles företag förstås genom Contingencyteorin. Likt Alfs gård har den utformats från Pelles interna faktorer och externa faktorer som Pelle inte kan påverka (Donaldson 2001). Pelle driver en mjölkgård inte bara för att han brinner

för kor utan också på grund av de externa faktorerna såsom åkermarkens produktivitet. Jorden är inte av sådan kvalitet att det skulle vara lönsamt att odla spannmål, utan Pelle har valt att maximera avkastningen han kan få och därmed valt att odla vall. Vallen förädlas sedan genom mjölkproduktionen, och han får en bättre lönsamhet. Med andra ord har han anpassat sig till den unika situation han befinner sig i och skapat en strategi som bygger på en specialisering där han producerar mjölk.

Genom Contingencyteorin kan vi därmed förstå vilka hot dessa specialiserade gårdar står inför. Dessa är främst externa faktorer som de själva inte kan påverka. Specialiseringsstrategin gör att både Pelle och Alf är väldigt beroende av en variabel, världsmarknadens pris på spannmål och mjölk. Till skillnad från en diversifierad gård som sprider ut sina risker, har en specialiserad gård enbart en linje i produktionen som ska generera vinst. Att därmed vara beroende av världsmarknadens prissättning skapar en risk för företagets lönsamhet då priset är volatilt. Tillgången på el och vatten är också en förutsättning för att produktionen ska kunna fortsätta. I studien förklaras beredskapen hos de specialiserade gårdarna som något sämre och de är mindre robusta mot kriser, detta beror till stor del på att de är beroende av en enskild extern samarbetspartner. I Alfs fall är det att han kan sälja och leverera spannmål och för Pelles som är beroende av att mejeriet hämtar mjölken han producerar. Den bedömning som kan göras utifrån Contingencyteorin är att pristagande lantbruksföretag är mindre resilienta gentemot störningar och mindre kriser. Den enkla förklaringen och den huvudsakliga trenden är att de vänder sig till en världsmarknad som styrs av många olika faktorer som lantbrukarna inte själva kan påverka.

Både Alf och Pelle planerar för framtiden med både gårds- och lantbruksdiversifiering. Alf planerar att börja odla potatis och köpa sågverk för att få en starkare produktion ekonomiskt och öka robustheten i företaget. Pelle planerar för att bygga en biogasanläggning och sälja nötkött. Huvudanledningarna till detta är att öka gårdens förmåga att vara självförsörjande på energi, men även anpassningsförmågan till ett utvecklat samhälle där Alf och Pelle ser möjligheter. Här kan vi se att de matchar omvärldens faktorer vilket kan förstås enligt Contingencyteorin som institutionella och kulturella faktorer. Detta kan förstås genom att de påverkas av regleringar, samhällsnormer och förväntningar från intressenter och skapar därmed en effektivitet genom att vara flexibla och att de hittar en balans mellan dess interna resurser, externa tryck och långsiktiga mål (Jamalnia et al., 2022). Deras strategiska initiativ kan tolkas som en diversifiering och kan analyseras som en bättre anpassning (ibid). Detta genom att reducera beroendet av yttre faktorer och sprida riskerna vilket därmed indirekt höjer beredskapen vilket också stärker deras resiliens.

5.2.2 Diversifiering

De andra gårdarna i studien är Kalle, Olle och Edvard, som vi har valt att klassa som diversifierade lantbruk. Diversifierade lantbruk kan förstås enligt Contingencyteorin genom att deras strategier möjliggör en starkare anpassning till komplexa och osäkra miljöer. Det finns olika anledningar till att företagen ser ut som de gör idag där det funnits olika entreprenöriella drivkrafter. Kalle och Edvard har gjort en mer marknadsdriven diversifiering, bland annat genom att vidareförädla råvarorna de producerar och sälja vidare dessa i en butik och i ett kafé. Det har möjliggjorts bland annat på grund av geografiska faktorer såsom närhet till turister och bebyggelse. De har således byggt upp starkt varumärke. Detta varumärke skapar mindre sårbarhet gentemot den globala marknadens volatilitet, då det har en friare prissättning på sina produkter. En nackdel med eget varumärke är att det kan påverkas negativt genom bland annat rykten och fel i produktionen.

Överlag så kan Kalle, Olle och Edwards strategier kopplas till Contingencyteorin genom att de är flexibla gentemot mer än bara teknologiska och marknadsmässiga villkor (Jamalnia et al., 2022). De har utvecklat olika strukturer som har gett framgång till deras idéer vilket stärks av Contingencyteorin att det inte finns ett universellt sätt att driva ett lantbruksföretag (Donaldson 2001).

Olles gård är minst beroende av externa faktorer, därmed är hans sätt att diversifiera sin gård motiverad av att ha en så hög resiliens som möjligt. Han utgör den högsta graden av intern matchning, vilket kort kan förklaras av att utnyttjandet av interna faktorer såsom gårdens resurser, ledarskap och strategier utnyttjas på ett sätt som minskar risker och leder till en starkare robusthet. (Jamalnia et al., 2022). Olles diversifiering är inte bara av finansiell karaktär utan kan även klassas som ekologisk och teknisk, genom att välja kultursorter, minimera inköp av insatsvaror och lagra foder för en längre period, skapas enligt contingencyteorin en robust inre struktur som är mycket anpassad till den yttre osäkerheten (ibid). Enligt tabell 1 förklaras beredskapen vara högst hos Olle. Detta stärker Contingencyteorins påstående gällande att matchning leder till effektivitet och i detta fall resiliens.

5.2.3 Entreprenörens roll som ledare

Enligt Contingencyteorin har entreprenören en stor roll som ledare, entreprenören agerar som ledare i situationer genom att driva olika sorters anpassning (Nordström 2024). Lantbrukarna i studien visar en hög grad av situationsbundet ledarskap genom att anpassa sin operativa stil efter gårdens komplexitet. Pelle och Alf har i sina specialiserade strategier varit mer uppgiftsorienterade där fokuset varit på produktion och rationalisering. Kalle och Edvard har stora

personalstyrkor, vilket kräver att de är relationsorienterade för att hantera diversifieringen och upprätthålla varumärket (Fiedler 1967). Saker som de diversifierade lantbrukarna lyfter som utmaningar är bland annat Kalle som lägger fram vikten av att vara en attraktiv arbetsplats som en viktig faktor. Olles utmaning är svårigheten att anställa på grund av gårdens höga interna komplexitet. Detta kan leda till att diversifiering kan öka den organisatoriska komplexiteten, vilket gör att gården kräver en specifik typ av ledarskap och kompetens. Utifrån ett större perspektiv förklaras det enligt contingencyteorin att det inte finns ett lantbruk som är bäst, men en trend som kan ses är att samtliga lantbrukare anpassar sitt lantbruksföretag genom olika typer av diversifiering. Det kan även ses i en tid av ökad geopolitisk och klimatmässig osäkerhet att analysen tyder på att diversifierade strukturer skapar en starkare anpassning och därmed en högre resiliens.

5.3 Hur ser fallgårdarna ut i värdekedjan?

Studien har analyserat fallgårdarnas strategiska planer och jämfört dessa, hur de ser ut idag samt hur de planerar för framtiden, detta för att se fallgårdarnas marknadssituation och hur de planerar sin verksamhet för framtiden. I avsnittet kommer begreppen vertikal- respektive horisontell integration användas för att analysera gårdarnas situationer.

5.3.1 Vertikal och horisontell integration

Nedan görs en sammanfattning och skattning av hur den vertikala och horisontella integrationen ser ut mellan gårdarna, baserad på deras produktion och försäljningskanaler, se tabell 3.

Tabell 3. Förenkling på gårdarnas nuvarande läge gällande vertikal och horisontell integration, egen bearbetning.

Gård	Vertikal integration	Horisontell integration
Alf (Spannmål)	Låg	Låg
Kalle (Bär)	Hög	Hög
Olle (Kött)	Hög	Medel
Edvard (Ägg)	Hög	Hög
Pelle (Mjölk)	Låg	Medel

Analysen av de fem gårdarnas verksamhetsinriktning visar tydliga skillnader i graden av vertikal- respektive horisontell integration, vilket i sin tur påverkar deras strategiska handlingsutrymme, motståndskraft och ekonomiska stabilitet. Enligt viss tidigare forskning syftar vertikal integration på hur långt verksamheten sträcker sig i värdekedjan, från primärproduktion till förädling, distribution och

försäljning, medan horisontell integration syftar till bredden inom det egna produktionsledet (Johnson et al., 2017).

För spannmålsproducenten Alf är både den vertikala och horisontella integrationen begränsad, se tabell 3. Verksamheten är starkt specialiserad på spannmålsodling, vilket medför låg horisontell breddning. Den vertikala integrationen kan klassas som låg, men den ökar om gården investerar i till exempel ett sågverk och egen försäljning av virke från gårdens skog. En framtida investering i maskinhall kan också möjliggöra ett visst mått av förädling och direktförsäljning av hö, vilket skulle stärka både kontrollen över värdekedjan och säkra gårdens intäkter under fler delar av året. Sammantaget är gårdens integration idag låg, men med Alfs potentiella framtidsinvesteringar skulle både gårdens horisontella och vertikala integration öka enligt teorin (Johnson et al., 2017).

Kalles bärproduktion utgör däremot ett exempel på mycket hög vertikal och horisontell integration, detta enligt teorin, (Johnson et al., 2017). Den vertikala integrationen omfattar hela kedjan från odling till förädling i eget bageri, restaurangverksamhet samt direktförsäljning via gårdsbutik och självplock. Genom att integrera konsumentledet har gården skapat ett slutet system där stora delar av värdekedjan kontrolleras själva av gården. Samtidigt är den horisontella integrationen stark eftersom det är en bred verksamhet som har bärproduktion, bageri, café och upplevelser såsom bärbuffé.

Olles kombinerade produktion av nöt, lamm, ägg och spannmål representerar också en hög grad av vertikal integration och en medelnivå av horisontell integration enligt teorin Johnson et al., (2017), se tabell 3. Den horisontella integrationen är tydlig genom flera produktionsgrenar som kompletterar varandra och använder olika delar av gårdens resurser. Den vertikala integrationen förstärks genom förädling och försäljning i gårdens egen gårdsbutik, där kött, ägg, grönsaker och varor säljs direkt till konsument. Detta skapar högre förädlingsvärde och ett nära kundförhållande, vilket stärker gårdens marknadsposition och självständighet från externa aktörer (ibid).

Äggproducenten Edvard har utifrån teorin den mest omfattande vertikala integrationen av alla gårdarna (Johnson et al., 2017). Produktionen omfattar inte bara primärproduktion av ägg, utan även paketering i egen packerihall, distribution med egna transportmedel och försäljning genom gårdsbutik samt starkt utvecklade lokala marknadskanaler. Gården driver även ett café, vilket innebär att stora delar av värdekedjan från råvara till slutprodukt är integrerade. Den horisontella integrationen är också betydande då gården kombinerar spannmålsodling, äggproduktion och besöksverksamhet, även om produktionen i kärnan fortfarande är specialiserad på ägg.

Mjolkproducenten Pelle uppvisar i dagsläget en låg vertikal integration, se Tabell 3. Han har däremot potential att öka den på grund av planerade investeringar. Gårdens nuvarande verksamhet är främst inriktad på mjölkproduktion, vilket innebär att förädlings- och försäljningsdelen ligger utanför gårdens kontroll. Samtidigt innebär egen spannmålsrensning ett steg mot ökad kontroll över insatsvaror. De mest strategiskt betydelsefulla möjligheterna för vertikal integration är i planerna på biogasproduktion, både enskilt och i samarbete med andra lantbrukare. Genom att förädla gödsel till energi och använda biogas i den egna maskinparken skapas ett internt energisystem som minskar beroendet av externa marknader. Den horisontella integrationen är idag relativt begränsad, men kan stärkas genom planerna på att införa en köttdjursbesättning och utöka samarbeten med grannar.

Tabell 4. Förenkling på gårdarnas framtida läge gällande vertikal och horisontell integration, egen bearbetning.

Gård	Vertikal Integration	Horisontell Integration
Alf (Spannmål)	Medel	Hög
Kalle (Bär)	Hög	Hög
Olle (Kött)	Hög	Medel
Edvard (Ägg)	Hög	Hög
Pelle (Mjök)	Medel	Hög

Den gemensamma trenden är att samtliga lantbrukare vill skapa större horisontell och vertikal integration men olika mycket beroende på situation och förutsättningar, se tabell 4. Tolkningen som kan göras är att gårdarna ser positivt på att skapa egna varumärken, minska ledet mellan producent och konsument samt minska riskerna som är kopplade till världsmarknaden. Utifrån Contingencyteorin kan det förstås som att lantbrukarna vill skapa en större matchning mellan inre och yttre faktorer och anpassa sina företag för att uppnå en högre effektivitet (Jamalnia et al., 2017).

En sammanfattning av analysen leder till att sårbarhet kan ses hos alla fallgårdarna på olika sätt. Utifrån analysen kan storskalig specialisering som observerats hos Alf och Pelle skapa en tydligare sårbarhet på grund av bundenhet till marknaden som kan vara volatil. En gemensam faktor som samtliga gårdar har och som påverkar beredskapen positivt är framtida investeringar som planeras. Olika framtida strategier och investeringar i teknologiska innovationer, bland annat i solceller, biogasanläggningar eller större samverkan lokalt är oftast ekonomiskt motiverade men ökar beredskapen indirekt. Till exempel är Pelles planer på en gemensam biogasanläggning med närliggande mjölkbönder ett exempel på en strukturell anpassning för att kunna hantera priset på el och energi. Kopplingen till den horisontella- och vertikala integrationen är att framtida

strategier möjliggör för samtliga lantbrukarna att kunna påverka mer i sin värdekedja.

5.4 Diskussion utifrån tidigare studier

Tidigare studier som forskat kring diversifiering och specialisering inom lantbruk har kommit fram till olika saker. Enligt en rapport från Agrifood (2012) så är det främst de mindre och de medelstora gårdarna som har specialiserat sig, vilket även kan ses i denna studie då både Pelle och Alf är specialiserade gårdar. Det som däremot skiljer sig i Agrifoods rapport från den här studien är att en mindre gård, Olles lamm- och nötköttsgård, valt att diversifiera sig. Vad som gör att en gård diversifierar sig är däremot inte helt enkelt. I linje med tidigare forskning (Hansson et al., 2010; Mishra et al., 2004; Larm & Ohlsson 2012) visar denna studie att det inte finns en enskild universell drivkraft för diversifiering inom lantbruket. Snarare framträder en bild av diversifiering som ett strategiskt verktyg för att hantera risker, hitta nya inkomstkällor och förbättra resursanvändningen. Detta bekräftas även i den senaste forskningen på området, där Miaris et al., (2025) visar att sambandet mellan diversifiering och finansiell prestation är heterogent och varierar mellan olika produktionsinriktningar i svenskt lantbruk. Studien visar att diversifiering kan vara ekonomiskt gynnsam för vissa typer av gårdar, medan effekterna är svagare eller obefintliga för andra. Detta stärker bilden av att diversifiering inte kan förstås som en universell lösning, utan som en strategi vars utfall är beroende av gårdens struktur, resurser och produktionsinriktning. Medan Miaris et al. (2025) på en övergripande nivå visar att utfallet av diversifiering är situationsberoende, ger vår kvalitativa studie en djupare inblick i vilka dessa situationer och drivkrafter är i praktiken. Ett av de mest kraftfulla motiven som framträder i våra resultat är just en reaktion på en ofördelaktig marknadssituation, det finns en vilja att kunna påverka den egna värdekedjan på grund av ett utbrett missnöje över prisbilden. Detta överensstämmer med Larm & Ohlssons (2012) fynd och pekar på en tydlig strävan mot ökad vertikal integration för att minska avståndet mellan producent och konsument.

En likhet som tidigare forskning funnit bland gårdar som specialiserar sig är att de är företag med goda finansiella förhållanden (Hansson et al., 2010). Denna trend kan delvis även ses i vår studie, trots att våra resultat snarare har en starkare dragning mot diversifiering. Hela fyra av de fem undersökta företagen planerar att bredda sin verksamhet, främst ur ett lönsamhets- och riskperspektiv. Detta indikerar att även i tider av utveckling av både samhälle och teknologi ses diversifiering som en central strategi för att bygga ett robust och lönsamt företag.

En genomgående trend hos samtliga fallföretag, oavsett strategi, är viljan att minska beroendet av en volatil världsmarknad och att effektivisera driften. Här syns ett tydligt skifte där lantbrukare i allt högre grad vill utveckla sin kompetens i försäljningsledet. Intresset för att sälja direkt till konsument växer, drivet av både ekonomiska och kulturella faktorer. Detta kan förstås genom Contingencyteorin, som förklarar hur företag anpassar sig till externa förväntningar och samhällsnormer (Jamalnia et al., 2017), såsom det ökade intresset för lokalproducerad mat (Jordbruksaktuellt, 2025). Lantbrukare strävar inte längre bara efter att vara effektiva producenter, utan även skickliga försäljare för att få bättre betalt för sina produkter, en slutsats som även Larm & Ohlsson (2021) kommit fram till. Det unika bidraget från denna studie är den breda bild som målas upp genom att analysera fem fallgårdar med skilda produktionsgrenar, vilket nyanserar förståelsen för hur strategival påverkas i praktiken. En fråga som är intressant är hur dessa strategiska val mellan diversifiering och specialisering förhåller sig till den konkreta beredskapen på gårdsnivå.

Gällande beredskap är det skralt med forskare som har undersökt beredskapen på gårdar. Däremot finns det en uppsats från Sjöqvist (2019) som har undersökt hur offentliga organ såsom Livsmedelsverket, Myndigheten för civilt försvar samt nio stora livsmedelsföretag i ledet efter primärproduktionen kan stärka Sveriges livsmedelsberedskap. Studiens slutsatser är att det krävs rätt styrmedel från staten för att livsmedelsföretag inom Sverige vill vara med och bidra till att öka Sveriges livsmedelsberedskap. I vår studie, har vi intervjuat lantbrukare i stället för industriföretag. Likheter och skillnader mellan studierna är att lantbrukarna på gårdsnivå också nämner att rätt styrmedel, ger företagen incitament att stärka beredskapen men de är inte avgörande för att lantbruksföretagen ska driva en förändring. SVA (2025) har tagit fram broschyren "Rusta gården" som uppmanar lantbrukare att vidta åtgärder för att stärka sin motståndskraft vid kris eller krig. Intressant nog visar studiens resultat att lantbrukarna i praktiken genomför många av dessa rekommenderade åtgärder, såsom att installera solceller, säkra bevattning och utöka lagerhållningen. Däremot är den primära drivkraften sällan krisberedskap. Snarare motiveras investeringarna nästan uteslutande av konkreta affärsmässiga mål: att sänka kostnader, säkra intäkter och sprida risker. Beredskapen blir därmed en positiv, men ofta sekundär, bieffekt av ett sunt företagande. Detta står i kontrast till Sjöqvists (2019) studie som visar att livsmedelsindustrin kräver tydliga statliga styrmedel för att engagera sig i beredskapsfrågan. Vår studie indikerar att primärproduktionen fungerar annorlunda; det mest effektiva styrmedlet verkar vara lantbrukarens lönsamhet och entreprenöriella driv.

Ett av våra främsta fokus har varit att analysera hur lantbrukarens beredskap påverkas av om det är ett specialiserat lantbruk kontra ett diversifierat lantbruk.

Vad som även är unikt för studien är tillämpningen av Contingencyteorin för att analysera valet av strategi och se på jämförelsen mellan gårdarnas beredskap vilket inte har gjorts tidigare. Enligt teorins tidigare forskning och antagande att det inte finns ett ramverk för hur en organisation ser ut och drivs behöver anpassas till nutida lantbruksföretag, vilket denna studie gör då fokuset är på gårdsnivå. Contingencyteorin hjälper till att se hur gårdarnas anpassningsförmåga utifrån den unika situationen, denna anpassning bygger på flexibilitet kring struktur, strategi, ledarskap och interna och externa faktorer vilket har analyserats med hjälp av teorin (Donaldson, 2001; Jamalnia et al., 2017).

Historiskt sett har storleksrationaliseringen och specialiseringsstrategierna varit nyckeln till framgång. Enligt vår studie kan vi se att det är betydligt mer komplext än så. Enligt studien krävs det starka entreprenöriella drivkrafter inom olika riktningar för att hitta sin plats på marknaden. Studien finner även att ett starkare företagande med en större diversifiering leder till robustare och starkare företag. Detta resultat är i linje med exempelvis Ulvensblads forskning (2021) där han har fokuserat på utveckling av hållbara affärsmodeller för innovation inom svensk jordbrukssektor. I Ulvenblads (2021) slutsatser kan likheter ses i jämförelse med denna studie där lantbruksföretags har en vilja och förmåga att skapa ett mervärde för sin produkt vilket leder det till robustare och hållbarare företag. Detta kan förstås med hjälp av Contingencyteorin som möjliggör att förstå den anpassningsförmåga som framträder i studien. Att det inte finns ett enda bästa sätt att driva ett företag, förklarar varför lantbrukarnas strategier skiljer sig åt. Framgång handlar snarare om att skapa en god anpassningsförmåga, samt en balans mellan gårdens interna struktur och dess unika externa miljö. Lantbrukarna agerar inte efter en färdig mall, utan anpassar ständigt sin strategi, teknologi och struktur för att bäst passa den situation de befinner sig i. Detta hittas även i slutsatserna i Hansson et al., (2010) där det ses som en entreprenöriell reaktion till förändring. Ett begrepp som kan förklara detta är *Stewardship* (Ulvenblad 2021). Begreppet kan förklaras som en värdefokuserad intention som leder lantbruksföretagare mot ekonomiska, sociala samt hållbarhetsmål. Det går att se tydliga exempel på denna värdefokuserande intention i vår studie såsom i Olles resurssnåla lantraser, eller i Pelles drömmar om gemensam biogasanläggning. I dessa planer och strategier så agerar de som ”*stewards*” för sina gårdar vilket i praktiken leder till en mer robust och resilient gård vilket är själva kärnan i beredskap. Det handlar inte om att följa en checklista för kris, utan om att bygga ett företag som är hållbart nog att klara av störningar, oavsett om det är torka, prisras eller en geopolitisk kris.

6. Slutsatser

Denna studie har baserats på personliga intervjuer och möten, där vi fått ta del av en fördjupande historia kring hur gårdarna har byggts upp och utvecklat sina strategier och beredskap över tid. Syftet med studien har varit att undersöka hur lantbrukares entreprenöriella strategier påverkar företagsutvecklingen. Fokuset har varit att analysera hur strategierna diversifiering och specialisering påverkar lantbrukares beredskap på gårdsnivå, och följande forskningsfrågor har använts:

Vad har påverkat lantbrukares val av entreprenöriell strategi?

Hur ser beredskapen ut på gårdar med specialiserade respektive diversifierade inriktningar?

6.1 Specialisering kontra diversifiering – Produktionsfokus mot marknadskontroll

Studien syftade till att identifiera för- och nackdelar, samt vad som påverkat lantbrukare till respektive vald strategi. Slutsatsen är att valet inte handlar om att hitta en universiell "bästa" modell, utan om en fundamental avvägning mellan produktionseffektivitet och resilient marknadskontroll, helt i linje med Contingencyteorins grundantagande.

Specialiseringens fördel är en effektiv och storskalig produktion, men dess avgörande nackdel är sårbarhet. De specialiserade gårdarna är bundna till en volatil världsmarknad där de agerar som pristagare, vilket gör dem exponerade för faktorer helt utanför deras kontroll. Diversifieringens främsta fördel är inte bara den uppenbara riskspridningen. Den verkliga styrkan, som framträder tydligt hos Kalle, Olle och Edvard, är förmågan att genom vertikal integration ta kontroll över sin egen värdekedja. Genom att förädla, paketera och sälja direkt till konsument bygger de starka varumärken, skapar egna marknader och uppnår en friare prissättning. Nackdelen är en ökad organisatorisk komplexitet och ett större personalbehov.

Sammanfattningsvis visar studien att medan specialisering maximerar produktionen, maximerar diversifiering värdeskapandet och kontrollen, vilket framstår som en allt viktigare egenskap i ett osäkert marknadsläge. De sociala fördelarna, såsom en mer levande landsbygd, blir därmed en värdefull bonus av denna strategiska anpassning.

6.2 Beredskapen: En bieffekt av lönsamhet, inte av krisplanering

Uppsatsens andra frågeställning syftade till att undersöka hur beredskapen på gårdsnivå påverkades av de två olika strategierna diversifiering respektive specialisering. Den entydiga slutsatsen är att diversifierade lantbruk uppvisar en strukturellt högre beredskap, men inte nödvändigtvis för att de aktivt planerar för kris.

Studiens mest centrala bidrag är insikten att ökad beredskap på gårdsnivå primärt är en bieffekt av affärsmässiga och lönsamhetsdrivna investeringar. När lantbrukarna installerar solceller, säkrar bevattning eller bygger lager gör de det för att sänka kostnader och säkra intäkter, inte för att höja sin beredskap mot kriser. De rustar gården enligt SVA:s manual, men de gör det för att skapa långsiktigt hållbara företag. Detta visar på ett glapp mellan myndigheters uppmaningar och lantbrukarnas faktiska drivkrafter.

Denna pragmatiska inställning kan förstås genom begreppet *Stewardship*. När Pelle planerar för en biogasanläggning eller Olle bygger ett resurssnålt kretslopp, agerar de som goda förvaltare som bygger ett långsiktigt hållbart och lönsamt företag. Resultatet är en robustare gård som bättre klarar störningar vilket är själva essensen av beredskap.

6.3 Avslutande ord: Entreprenörskap som motor för ett resilientare lantbruk

Denna studie visar att framtidens lantbruk formas av entreprenöriella drivkrafter. En genomgående vilja att öka den vertikala och horisontella integrationen är den motor som driver gårdarna mot mer diversifierade och robusta modeller. Lantbrukarna väntar inte på stöd för att agera, utan anpassar sina företag utifrån de unika situationer de befinner sig i, samtidigt som många lantbrukare efterfrågar tydligare politiska styrmedel. Denna motsägelse visar att medan det enskilda företagandet är proaktivt, krävs det förutsägbara och långsiktiga ramverk för att hela Sveriges livsmedelsberedskap ska stärkas. För en hållbar och säker livsmedelsförsörjning är det avgörande att både specialiserade produktionsgårdar samt diversifierade, lokalt förankrade företag kan verka sida vid sida.

Studiens yttersta slutsats är att ett lönsamt och konkurrenskraftigt lantbruk i fredstid är den absoluta förutsättningen för ett resilient lantbruk i kristid. Att stärka lantbrukarnas företagande är därför den mest effektiva beredskapsåtgärden av alla.

6.4 Förslag till framtida forskning

Under studien så har frågor väckts och en del potentiella idéer. Till framtida forskning finns det kunskapsluckor kring den allmänna livsmedelsberedskapen i Sverige. Bland annat skulle det vara intressant att se vilka effekter EU-stöd har för Sveriges livsmedelsberedskap samt vilka förbättringsmöjligheter det finns för att olika typer av EU-stöd lättare ska kunna appliceras. För att kunna generalisera resultaten och lyfta det till en nationell nivå hade en kvantitativ enkätstudie kunnat göras för att bygga vidare på våra resonemang. Den potentiella studien skulle kunna hjälpa högre organisationer med de behoven som finns samt ge råd för att kunna öka livsmedelssäkerheten och ge förutsättningarna som behövs för att stärka den, vilket vi likt Sjöqvist (2019) funnit saknas.

En annan idé till framtida forskning är att undersöka regionala skillnader kring beredskap på gårdsnivå, samt hur denna ska kunna stärkas. Det skulle vara intressant att se vilka styrmedel som behövs på regional nivå för att beredskapen ska öka, även hur det ska göras på ett hållbart sätt för alla parter som är inblandade. Denna studie skulle bli intressant eftersom olika regioner har olika förutsättningar och på så sätt se vilka styrmedel som passar bäst beroende på läge.

Referenser

Alvinus, A., Borglund, A. & Larsson, G. (2023). *Tematisk analys: Din handbok till fascinerande vetenskap*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bekker, E. (2023) *Vertical vs. Horizontal Integration: Key Differences, Explanation & Examples*. Virto Commerce. [19 April 2023].
[_https://virtocommerce.com/blog/vertical-vs-horizontal-integration](https://virtocommerce.com/blog/vertical-vs-horizontal-integration)

Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 2. Stockholm: Liber.

Coughlan, A.T. (2010). *Marketing Channel Strategy*. In Wiley International Encyclopedia of Marketing (eds J. Sheth and N. Malhotra).
<https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01038>

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781452229249>

Edenbrandt, A (2012) *Tillväxt, specialisering och diversifiering i svenskt lantbruk*. AgriFood Rapport 2012:2.
https://www.agrifood.se/Files/AgriFood_Rapport_20122.pdf

Europeiska unionens råd (2025) *Klimatförändringarna: vad gör EU?*
<https://www.consilium.europa.eu/sv/policies/climate-change/>

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
[A theory of leadership effectiveness : Fiedler, Fred Edward. dn : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)

Frankenberg, I. (2025) *Färre lantbrukare en kris som borde nå fler*. Land Lantbruk. <https://www.landlantbruk.se/farre-lantbrukare-en-kris-som-borde-na-fler> [24 september 2025]

Gurl, E. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*.
<https://demo.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/c5fcc52d-13fe-4a94-ae78-24f2a820a312/content>

Hansson, H., Fergusson, R. & Olofsson, C., 2010, *Understanding the diversification and specialization of farm business*.
<https://journal.fi/afs/article/view/5993/5190>

Hushållningssällskapet. (2025). *Robust lantbruk: slutrapport*
<https://hushallningssallskapet.se/wp-content/uploads/2025/02/robust-lantbrukslutrapportuppslagsvis-2.pdf> [2025-10-21]

Jamalnia, A., Gong, Y., & Govindan, K. (2022). *Sub-supplier's sustainability management in multi-tier supply chains: A systematic literature review on the contingency variables, and a conceptual framework*. *International Journal of Production Economics*, 255, 108671.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108671>

Johnson, G., Whittington, R., Angwin, D., Scholes, K. & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy*. (11th ed.). Pearson International.
<https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292145136>

Jordbruksaktuellt (2025). “Kul att få veta hur vår mat produceras”
Jordbruksaktuellt. [17 september 2025]
[”Kul att få veta hur vår mat produceras” - Jordbruksaktuellt](#)

Jordbruksverket (2021). Långa tidsserier – Basstatistik om jordbruket åren 1866–2020. <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2021-08-16-langa-tidsserier--basstatistik-om-jordbruket-aren-1866-2020> [17 september 2025].

Jordbruksverket (2025a). “Sveriges livsmedelsberedskap”. Jordbruksverket.
[Sveriges livsmedelsberedskap - Jordbruksverket.se](https://jordbruksverket.se/sveriges-livsmedelsberedskap) [17 september 2025].

Jordbruksverket (2025b). “Investeringsstöd för jordbruk, trädgård och rennärning – ökad konkurrenskraft”. Jordbruksverket.
<https://jordbruksverket.se/stod/jordbruk-tradgard-och-rennaring/investeringsstod-for-jordbruk-tradgard-och-rennaring/okad-konkurrenskraft> [17 september 2025].

Jordbruksverket (2025c). “Investeringsstöd för robust primärproduktion”. Jordbruksverket.
<https://jordbruksverket.se/stod/jordbruk-tradgard-och-rennaring/investeringsstod-for-jordbruk-tradgard-och-rennaring/robust-primarproduktion>
[29 december 2025].

Jordbruksverket. (2025d). Träda. <https://jordbruksverket.se/stod/jordbruk-tradgard-och-rennaring/sam-ansokan-och-allmant-om-jordbrukarstoden/trada>
[17 september 2025].

Landshypotek Bank. (2024). Ny rapport om lantbrukets lönsamhet: Sveriges lantbrukare väljer att effektivisera, men räcker det?
<https://www.landshypotek.se/om-landshypotek/press-nyheter/pressmeddelanden/2024/ny-rapport-om-lantbrukets-lonsamhet-sveriges-lantbrukare-valjer-att-effektivisera-men-racker-det/> [17 september 2025].

Larm, E. & Ohlsson, C. (2012). *Drivkrafter bakom diversifiering i lantbruksföretag / Motives for diversification in farm businesses*. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.
https://stud.epsilon.slu.se/4853/1/larm_et_al_120919.pdf

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
<https://id.lib.harvard.edu/alma/990011211280203941/catalog>

LRF (2025a). "Försörjningsgrad". LRF.
[Försörjningsgrad - LRF](#) [17 september 2025].

LRF (2025b). Kortsiktiga beslut hotar Sveriges livsmedelsförsörjning. Lantbrukarnas Riksförbund (LRF). <https://www.lrf.se/nyheter/kortsiktiga-beslut-hotar-sveriges-livsmedelsforsorjning/> (17 september 2025).

Miaris, G., Manevska-Tasevska, G. & Hansson, H. (2025). *Farm diversification strategies and their relations to farm financial performance: evidence from Swedish agriculture*. *Agricultural Finance Review*, 85(1), s. 113-128.
<https://doi.org/10.1108/AFR-04-2023-0051>

Mishra A., El-Osta, H. & Sandretto C. 2004. *Factors Affecting Farm Enterprise Diversification*. *Agricultural Finance Review* 64: 151-166.
<https://doi.org/10.1108/00214660480001160>

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). (2023) Totalförsvarets civila del Framväxt och fall – erfarenheter för framtiden. MSB.
<https://rib.msb.se/filer/pdf/30502.pdf>

Nordström, M. (2024). Vad är en entreprenör? Näringslivsbolaget.
<https://naringslivsbolaget.se/vad-ar-en-entreprenor/> [2025-09-17].

Regeringen (2025). “Regeringen föreslår grundlagsändringar för att stärka Sveriges beredskap”. Regeringen.se.

[Regeringen föreslår grundlagsändringar för att stärka Sveriges beredskap - Regeringen.se](#) [17 september 2025]

Remvig, S. (2023). *Strategier för företagsutveckling – drivkrafter och ekonomiska effekter av diversifiering i lantbruksföretag*

Sveriges lantbruksuniversitet, Alnarp. ISBN 978-91-8046-913-5.

<https://pub.epsilon.slu.se/31102/1/remvig-s-230230607.pdf>

Sjöqvist, S. (2019). *Livsmedelsberedskap i samverkan*. Uppsala: Sveriges

lantbruksuniversitet. https://stud.epsilon.slu.se/14202/1/sjokvist_s_190213.pdf

Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*.

https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=EXoPC22vb4oC&oi=fnd&pg=PR7&dq=strategic+planning&ots=513MzMMkyP&sig=OTCTQdrSmz9ZAz-WCZ3UnK8nhYY&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20planning&f=false

[17 september 2025]

SVA (2022). “Om krisen eller kriget kommer till Sveriges lantbruksföretagare”.

SVA [Om krisen eller kriget kommer till Sveriges lantbruksföretagare](#)

[17 september 2025]

SVA (2025) Rusta gården “Om krisen eller kriget kommer”

<https://www.sva.se/media/g5bjbhg/svakom231v4-rusta-garden.pdf>

[7 februari 2026]

Syssner, J. (red.), (2018). *Nya visioner för landsbygden*. Linköping: Linnefors förlag. ISBN 978-91-88651-06-8.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1306047/FULLTEXT01.pdf>

[17 september 2025].

Ulvenblad, P.-O. (2021). ‘*Development of Sustainable Business Models for Innovation in the Swedish Agri-sector: Resource-Effective Producer or Stewardship-Based Entrepreneur?*’, in Campos, H. (ed.) *The Innovation Revolution in Agriculture*.

https://www.researchgate.net/publication/346140770_Development_of_Sustainable_Business_Models_for_Innovation_in_the_Swedish_Agri-sector_Resource-Effective_Producer_or_Stewardship-Based_Entrepreneur [17 september 2025].

Waldenström, C. (2020). Jordbrukets roll i landsbygders utveckling. Sveriges lantbruksuniversitet: Kunskapscentrum för landsbygder.

<https://blogg.slu.se/kunskapscentrum-for-landsbygder/jordbrukets-roll-i-landsbygders-utveckling/> [24 september 2025]

Populärvetenskaplig sammanfattning

Den här studien bygger på intervjuer och möten med lantbrukare från tre olika delar av Sverige. Genom deras berättelser har vi fått en djupare förståelse för hur gårdar har vuxit fram över tid, vilka strategiska val som gjorts och hur lantbrukarna arbetar med beredskap för framtida utmaningar. Eftersom gårdarna har olika typer av produktion från specialiserade verksamheter till gårdar med flera inriktningar ger studien en bred bild av hur svenskt lantbruk kan se ut i praktiken.

Ett centralt fokus i studien är skillnaden mellan specialiserade och diversifierade lantbruk. Specialiserade gårdar fokuserar på en huvudsaklig produktion, vilket ofta gör verksamheten enklare att driva och möjliggör stora produktionsvolymmer. Samtidigt kan detta innebära ett större beroende av insatsvaror, teknik och globala marknader, vilket gör gårdarna mer sårbara vid störningar. Diversifierade lantbruk, som kombinerar flera verksamhetsgrenar, visar i stället på en större förmåga att sprida risker. Genom att inte vara lika beroende av en enda produkt eller marknad kan dessa gårdar bättre hantera osäkerheter och kriser.

Studiens resultat visar att det inte finns någon universallösning som passar alla gårdar. Vilken strategi som är bäst beror på gårdens förutsättningar, resurser och inte minst lantbrukarens drivkraft och mål. Däremot pekar studien på att diversifiering ofta ger flera fördelar. Förutom ökad motståndskraft mot kriser kan diversifierade gårdar skapa ett större mervärde genom exempelvis vidareförädling och egna varumärken. Detta ligger i linje med ett växande intresse hos konsumenter för närproducerad och svensk mat. Dessutom kan diversifierade lantbruk bidra till fler arbetstillfällen och en mer levande landsbygd.

Samtidigt finns det utmaningar med diversifiering. Att driva flera verksamheter gör företaget mer komplext och kan kräva mer personal och ledarskap. Om gården sprider sina resurser för mycket finns också en risk att kärnverksamheten försvagas. Trots detta visar studien att diversifierade lantbruk generellt har bättre beredskap och är mer resilienta, det vill säga bättre rustade att hantera mindre kriser och störningar.

Ett tydligt resultat är att gårdar med flera verksamhetsgrenar ofta har en starkare beredskap, eftersom de olika delarna kan stötta varandra vid problem. Samarbetet mellan gårdar lyfts också fram som en viktig faktor för att stärka både beredskap och långsiktig hållbarhet. Intressant nog uttrycker även de mer specialiserade gårdarna en vilja att diversifiera i någon utsträckning i framtiden, bland annat för att få större kontroll över den egna värdekedjan och bli mindre beroende av externa aktörer.

Studien visar även att många lantbrukare vill bli mer självförsörjande, särskilt när det gäller energi och vattenförsörjning. Investeringar i teknik, bevattning och förnybar energi ses som sätt att både öka lönsamheten och förbättra beredskapen i ett klimat som blir allt mer oförutsägbart. Samtidigt efterfrågar lantbrukarna tydligare politiska styrmedel och bättre krisplanering på nationell nivå för att stärka Sveriges livsmedelsberedskap.

Sammanfattningsvis pekar studien på att diversifiering ofta ger positiva effekter för både lönsamhet, beredskap och landsbygdsutveckling. För att svenskt lantbruk ska vara hållbart på lång sikt krävs dock att varje gård anpassar sin strategi efter sina egna förutsättningar. Entreprenörens engagemang och vilja att utveckla verksamheten spelar en avgörande roll. För Sveriges livsmedelssäkerhet är det viktigt att det finns en mångfald av lantbruksföretag, där samarbete och en levande landsbygd stärker både konkurrenskraften i vardagen och beredskapen i tider av kris.

Tack

Vi vill rikta ett stort och varmt tack till vår handledare Karin Hakelius för hennes engagemang, stöd och vägledning under hela arbetet. Ett stort tack riktas även till de fem lantbruksföretag som ställde upp och gjorde studien möjlig. Slutligen vill vi tacka våra vänner och nära som har stöttat oss och funnits där under hela processen.

Bilaga 1

Intervjufrågor - 19 st

1. Kan du berätta lite om din gård och hur verksamheten ser ut idag (t.ex. inriktning, storlek, antal anställda)?
2. Hur ser bakgrunden ut till gården och vilka faktorer har påverkat hur den ser ut idag?
3. Hur skulle du beskriva din roll som företagare och ledare i verksamheten?
4. Hur skulle du beskriva den strategi som ditt lantbruk bygger på idag – är det mer specialiserat eller diversifierat? - Vad låg bakom beslutet att välja just denna strategi?
5. Vilka styrkor och svagheter skulle du säga att din verksamhet har idag?
6. Vilka möjligheter och hot ser du i omvärlden som påverkar ditt lantbruk (t.ex. ekonomi, klimat, politik)?
7. Har du övervägt att ändra strategi, till exempel att diversifiera mer eller specialisera ytterligare? Varför eller varför inte?
8. Hur ser du på gårdens lönsamhet i dag och hur påverkar den dina framtida strategiska beslut?
9. På vilket sätt försöker du hantera risker och osäkerheter i verksamheten (exempelvis marknadspris, väder, insatsvaror)?
10. Vilka resurser (ekonomiska, tekniska, sociala) har varit mest avgörande för att kunna utveckla din strategi?
11. Hur förberedd anser du att din gård är vid en eventuell kris eller krig, till exempel leveransstopp, torka eller konflikter?
12. På vilket sätt påverkar din strategi (specialisering eller diversifiering) gårdens beredskap och motståndskraft?
13. Samarbetar du med andra gårdar eller aktörer i beredskapssyfte? I så fall hur?
14. Vilken betydelse tror du samarbeten, grannsamverkan, eller lokala initiativ haft/har eller skulle kunna ha för din gårds utveckling och beredskap?
15. Vilka konkreta åtgärder har du vidtagit (eller skulle vilja vidta) för att stärka gårdens beredskap?
16. Hur tror du att svenska lantbruk behöver utvecklas för att stärka landets livsmedelsberedskap?
17. Hur påverkar politiska beslut och regelverk (t.ex. CAP, miljökrav, beredskapssatsningar) dina strategiska val?
18. Hur anpassar du din verksamhet till förändringar i omvärlden, som klimatförändringar eller nya marknadstrender?
19. Om du blickar framåt tio år – Vilka anpassningar och förändringar ser du som nödvändiga för att ditt eget lantbruk ska bli mer konkurrenskraftigt framöver och hur ser du att din gård och ditt företag kommer ha utvecklats?

Publishing and archiving

Approved students' theses at SLU can be published online. As a student you own the copyright to your work and in such cases, you need to approve the publication. In connection with your approval of publication, SLU will process your personal data (name) to make the work searchable on the internet. You can revoke your consent at any time by contacting the library.

Even if you choose not to publish the work or if you revoke your approval, the thesis will be archived digitally according to archive legislation.

You will find links to SLU's publication agreement and SLU's processing of personal data and your rights on this page:

<https://libanswers.slu.se/en/faq/228318>

YES, I, Johan Persson, have read and agree to the agreement for publication and the personal data processing that takes place in connection with this

YES, I, Gustav Olofsson, have read and agree to the agreement for publication and the personal data processing that takes place in connection with this.

NO, I/we do not give my/our permission to publish the full text of this work. However, the work will be uploaded for archiving and the metadata and summary will be visible and searchable.