



Förändringsprocessen i lantbruksföretag

En kvalitativ studie om hur lantbruksföretag övergår från operativ till strategisk företagsledning

Olivia Elmermark & Kajsa Trolme

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Agronom företagsekonomi – Masterprogram

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1767 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2026



Förändringsprocessen i lantbruksföretag. En kvalitativ studie om hur lantbruksföretag övergår från operativ till strategisk företagsledning.

Olivia Elmermark & Kajsa Trolme

Handledare: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Bitr. handledare: Magnus Jansson Stark, 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
Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien: 1767
ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Förändringsprocess, operativt företagande, strategiskt företagande, företagsstyrning, ledarskap, förändring i lantbruksföretag, företagsledning, svenskt lantbruk.

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Svenskt lantbruk står inför stora omställningar och utmaningar avseende klimat, ekonomiskt såväl som strukturella och sociala. Den globala uppvärmningen och det allt mer pressade ekonomiska och politiska läget bidrar till ett behov av förändring avseende hur lantbruksföretag drivs idag. Vidare har rådande sociala och strukturella omvandlingarna/utvecklingen även en påverkan på fortsatt drift i svenskt lantbruk. Stundande generationsskiftet i relation med växande gårdar och färre lantbruksföretag gör omställningen allt mer utmanande. Detta medför ett behov av kunskap bland lantbrukare avseende hur lantbruksföretag genomgår en förändring där de tidigare varit fokuserade på den operativa driften, till att i framtiden driva lantbruksföretagen allt mer strategiskt. Vidare saknas det forskning på hur denna förändringsprocess är strukturerad trots den betydande information det kan bidra till.

Syftet med studien är således att undersöka hur lantbruksföretag övergår från ett operativt till ett strategiskt företag genom att analysera förändringsprocessens struktur baserat på de faktorer som lantbrukare upplever centrala i övergången. Vidare är syftet med studien att skapa en guide för lantbrukare innehållande vilka nyckelfaktorer som är centrala i övergången. För att uppnå studiens syfte har en multipel fallstudie genomförts där empirin samlas in genom semistrukturerade intervjuer med sex lantbrukare som har genomgått en positiv förändringsprocess. Vidare bygger analysen av empirin på en tematisk analys med grund i det teoretiska ramverket. Studiens teoretiska ramverk består av teorierna Kotters 8-stegsmodell, Management Control Package-modell och agentteori.

Resultatet i studien visar på fem nyckelfaktorer som är avgörande för en lyckad förändringsprocess från ett operativt till strategiskt lantbruksföretag. Dessa fem nyckelfaktorer är verksamhetsstyrning och organisering, förändringsdrivkrafter, social dynamik, medvetet strategiskt förändringsarbete, samt extern och intern kunskapsförsörjning. Således är resultatet att en lyckad förändringsprocess förutsätter ett medvetet strategiskt arbete där organisatoriska strukturer, ekonomiska förutsättningar, sociala dynamiker och kontinuerlig kunskapsutveckling samverkar.

Nyckelord: Förändringsprocess, operativt företagande, strategiskt företagande, företagsstyrning, ledarskap, förändring i lantbruksföretag, företagsledning, svenskt lantbruk.

Abstract

Swedish agriculture is facing major transitions and challenges related to climate change, as well as economic, structural, and social factors. Global warming, together with an increasingly challenging economic and political environment, has created a need to reconsider how agricultural businesses are managed today. Furthermore, ongoing social and structural developments are influencing the future viability of Swedish farming. Upcoming generational transitions, combined with increasing farm sizes and a declining number of agricultural enterprises, make this transformation even more challenging. As a result, there is a growing need for knowledge among farmers regarding how agricultural businesses can transition from a primarily operational focus toward a more strategic mode of management. Despite the potential value of such knowledge, there is currently limited research on how this transformation process is structured.

The aim of this study is therefore to investigate how agricultural enterprises transition from operational to strategic businesses by analyzing the structure of the change process based on the factors that farmers perceive as central to this transition. Furthermore, the study aims to develop a guide for farmers that identify the key factors involved in this process. To achieve these objectives, a multiple case study was conducted, with empirical data collected through semi-structured interviews with six farmers who had successfully undergone a positive transformation process. The empirical material was analyzed using thematic analysis, guided by the study's theoretical framework. The theoretical framework consists of Kotter's 8-Step Change Model, the Management Control Package Model and Agency Theory.

The findings identify five key factors that are critical for a successful transition from an operational to strategic agricultural enterprise. These factors are; business management and organisation, change drivers, social dynamics, deliberate implementation of change, and external and internal knowledge provision. The results suggest that a successful transformation process requires a conscious and strategic approach in which organizational structures, economic conditions, social dynamics, and continuous knowledge development interact and reinforce one another.

Keywords: Change process, operational management, strategic management, corporate governance, leadership, organizational change in agricultural enterprises, business management, Swedish agriculture.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Problemformulering	11
1.2.1 Empiriskt problem	11
1.2.2 Teoretiskt problem	14
1.3 Syfte och frågeställningar	16
1.4 Avgränsningar	16
2. Metod.....	18
2.1 Forskningsmetod.....	18
2.2 Forskningsdesign	19
2.3 Litteraturgenomgång	19
2.4 Metod för data	20
2.4.1 Urval.....	20
2.4.2 Insamling av empiri	21
2.4.3 Analys av empiri.....	22
2.5 Kvalitetskriterier.....	23
2.5.1 Trovärdighet	23
2.5.2 Äkthet	24
2.5.3 Etik	25
3. Teori	26
3.1 Kotters 8-stegsmodell	26
3.2 Management Control Package-modellen.....	27
3.3 Agentteori	28
3.4 Teoretiskt ramverk.....	29
4. Empiri	31
4.1 Respondent 1 – Kent Nilsson.....	31
4.2 Respondent 2 – Edward Friberg	33
4.2 Respondent 3 – Daniel Johansson	35
4.2 Respondent 4 – Sofia Nilsson.....	38
4.2 Respondent 5 – Mathias Hellström	40
4.2 Respondent 6 – Andreas Grybäck.....	43
5. Analys och resultat.....	46
5.1 Analys.....	46
5.1.1 Tema 1: Strategisk styrning och beslutsstruktur.....	46
5.1.2 Tema 2: Ekonomiska förutsättningar och riskhantering	48
5.1.3 Tema 3: Organisatorisk struktur och arbetsfördelning.....	50
5.1.4 Tema 4: Personal, arbetsmiljö och arbetsgivaransvar	51

5.1.5 Tema 5: Kunskap, lärande och rådgivning	52
5.1.6 Tema 6: Förändringsstrategi och implementering	53
5.1.7 Tema 7: Omvärld och externa faktorer	55
5.1.8 Tema 8: Kommunikation, delaktighet och kultur	56
5.2 Resultat	57
6. Diskussion	64
6.1 Resultatet i relation till tidigare forskning	64
6.2 Studiens teoretiska bidrag	65
7. Slutsats	66
7.1 Slutsatser	66
Referenser.....	68
Bilaga 1: Intervjuguide.....	72

Figurförteckning

Figur 1. Beskrivande figur av förändringsprocess från operativt till strategiskt. [Skapad av studiens författare: 2026-03-10].....	13
Figur 2. Beskrivande figur av tidslinje Annelövsgrisen. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20].....	33
Figur 3. Beskrivande figur av tidslinje Malma gård. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20].....	35
Figur 4. Beskrivande figur av tidslinje Raggården. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20].....	38
Figur 5. Beskrivande figur av tidslinje Raggården. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20].....	40
Figur 6. Beskrivande figur av tidslinje Ståholms Lantbruk AB. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20]	42
Figur 7. Beskrivande figur av tidslinje Kiptuna AB. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20]	45
Figur 8. Illustrativ guide över hur lantbrukare övergår från operativt till strategiskt företag. [Skapad av studiens författare: 2026-05-25]	63

1. Introduktion

I detta kapitel presenteras bakgrunden till studiens ämnesval och vidare det empiriska och teoretiska problemet som ligger till grund för studiens relevans. Därefter presenteras studiens syfte, forskningsfrågor och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Det svenska lantbruket står idag inför utmaningar både avseende socioekonomiska såväl som ekologiska aspekter (Carlqvist-Warnborg, 2025). Klimatförändringar, sjukskrivningar, upplevd press på lönsamhet och förändrad inställning till livsstil är utmaningar som bidrar till behovet av förändringar i lantbruksföretagen i landet.

Klimatförändringar och den globala uppvärmningen är pressande hot i dagens samhälle som blir alltmer reella (WWF, 2025). Historiskt sett har klimatförändringar skett med en tidshorisont om tusen år, men idag sker ökningen av förändringar och medeltemperatur snabbare än någonsin. Det medför en ökad risk för extremväder som torka och skyfall, men även förhöjda havsnivåer och skogsbränder. Klimatförändringarna har således en negativ effekt på lantbruksföretags förmåga att producera och driva hållbara lantbruk. Lantbrukarnas Riksförbund, förkortat LRF, (2025a) beskriver hur jordbruket är en sektor som idag har påverkats starkt av klimatförändringarna, där de leder till ekonomiska förluster. De uttrycker hur Sverige och Skandinavien har unika möjligheter till att anpassa jordbruket utifrån klimatförändringar men att det därmed sannolikt kommer innebära en allt viktigare roll i att bidra till den internationella livsmedelsförsörjningen.

Vidare aktualiseras debatten om ekonomisk hållbarhet i lantbrukssektorn när svenska bönder i december 2025 deltog i demonstrationer mot förändrad lantbrukspolitik inom Europeiska unionen, förkortat EU (LRF, 2025b). Samtidigt som viljan att producera mer mat och bidra till stärkt beredskap finns hos svenska lantbrukare, ges inte de förutsättningar som krävs för att lantbruk ska vara ekonomisk görbart i det nya EU-förslaget om Common Agricultural Policy, förkortat CAP (ibid.). Med demonstrationen vill LRF uttrycka budskapet att stå upp för en stark jordbrukspolitik i EU med rättvisa konkurrensvillkor på marknaden. Wahlberg (2026) menar att EU:s föreslagna handelsavtal riskerar att hota de svenska och europeiska konkurrensvillkoren samt medföra en lägre standard på mat för svenska konsumenter. Vidare uttrycker hon hur LRF menar att det saknas ”trovärdiga garantier” för skyddsåtgärder från EU:s sida, att ”långsamma och politiska styrda åtgärder är inget verkligt skydd”. Den ekonomiska aspekten med det nya förslaget innebär utöver konkurrensförhållanden även minskade bidrag i

form av reducerade gårdsstöd med cirka 20 procent (LRF, 2026). Ett expertutlåtande inom CAP beskriver hur de tidigare öronmärkta bidragen för lantbruksföretag föreslås expanderas till fler politiska områden. Det kommer medföra att budgeten för bidrag kommer omfatta fler sektorer än enbart lantbruket, och därmed minska andelen finansiella medel per enskild lantbrukare (ibid.).

En annan utmaning handlar om hur lantbruksbranschen har förändrats över tid. Eriksson (2025) beskriver hur svenskt lantbruk har genomgått en strukturiomvandling, där gårdarna är större men färre och de existerande gårdarna blir mer specialiserade. Det finns idag en strävan efter stordriftsfördelar, men konsekvensen av det har inneburit att två tredjedelar av landets jordbruk försvunnit sedan 1980. Lantbrukarens roll har fått en förändrad innebörd i samhället de senaste decennierna (Hansson, 2025). Han beskriver hur samhället har blivit mer fränkopplat från lantbruket och allmänhetens generella förståelse för lantbruk har förändrats. En kombination av samhällets okunskap i kombination med kritik om överskottsproduktion och bidragspolitik har medfört att epitetet lantbrukare har urvattnats. Begreppet lantbrukare har inte samma innebörd för dagens och framtidens generation som det hade under 1980-talet (ibid.). Samhället har format innebörden av rollen, där Hansson menar att ”bondens självbild fått anpassas till nya förväntningar”. Lantbrukare idag beskriver sig annorlunda mot föregående generation. Snarare än att vara ”bara bonde” beskriver sig dagens lantbrukare som entreprenör eller företagare. Lantbruket har, liksom övriga samhället, genomgått stora förändringar till följd av den tekniska utvecklingen (Germundsson et al., 2024). De företag som utvecklar tekniska lösningar har en positiv inställning och framtidstro avseende digitaliseringens roll i lantbruket, medan lantbrukare har en mer osäker inställning till det – där fördelarna med digitaliseringen inte tydliggörs (ibid.).

Eriksson (2025) beskriver ytterligare nyanser av strukturiomvandlingen i hur den präglas av en hög ålder bland lantbrukare. I en studie gällande pension bland lantbrukare visar att vid jämförelse mellan lantbrukare och icke-lantbrukare var det 64% av lantbrukarna som fortsatte arbeta efter 65 år och äldre jämfört med 33% bland icke-lantbrukare (Thelin & Holmberg, 2010). Statistik från Jordbruksverket (2025) bekräftar att nulägesstatus visar på en likartad trend med tidigare forskning, då cirka 40% av de svenska enskilda företagarna inom lantbruk var 65 år eller äldre år 2024. Samtidigt som Sverige har en hög pensionsålder inom lantbruket är frågan om generationsskifte viktig för en fortsatt hållbar livsmedelsproduktion. I rapporten om ägar- och generationsskifte från LRF Ungdomen beskrivs övertagandet av lantbruksföretag som en komplex process (LRF Ungdomen, 2023). De största hindren beskrivs vara kapitalanskaffning, samsyn rörande driften mellan generationerna och den allmänna synen på lantbruk. Utmaningarna omfattar både

hårda och mjuka hinder bestående av utköp av syskon och brist på kapital, samt svårigheter att släppa taget om gården och risk för familjekonflikter. Dessa faktorer försvårar ägarskiften, särskilt i takt med den åldrande lantbrukarkåren.

Ytterligare utmaningar på individnivå är sjukskrivningar inom branschen. Statistik från Försäkringskassan (2025) indikerar att sjukskrivning inom näringsgrensindelningen lantbruk, trädgård, skogsbruk och fiske är på den högsta nivån år 2024 bortsett från år 2020 när Coronapandemin bröt ut. Detta är måtvärden som de senaste tio åren tidigare aldrig uppnått. Ökningar i sjukskrivningar inom lantbruket är inte unikt. Psykisk ohälsa, låg livslust och ett arbetsliv med många arbetstimmar och liten möjlighet till avlastning är ämnen som blivit allt vanligare i lantbruksmedia som exempelvis ATL, Jordbruksaktuellt och Land Lantbruk. I en debattartikel publicerad i ATL (2020) skriven av Peter Lundqvist, professor i arbetsvetenskap vid Sveriges lantbruksuniversitet, förkortat SLU, beskriver han hur det behöver komma till en förändring där lantbrukarens hälsa får ett större fokus – på samma sätt som djuromsorg är en naturlig del i processerna inom lantbruket behöver också producentens hälsa prioriteras. Det är många lantbrukare som lever med en dålig balans mellan arbetsliv och privatliv, där det inte finns tillräckligt med tid för återhämtning och sömn (Lundqvist et al, 2025). Siffror visar att bland lantbrukare är det 17% som lever med måttliga till svåra depressiva symptom (ibid.). I rapporten föreslås det att lantbrukare ska ges råd och stöd för hur stress kan förebyggas samt hur psykisk ohälsa kan hanteras.

Sammantaget står svenskt lantbruk 2026 inför stora utmaningar, där klimat, ekonomiska och politiska anpassningar, såväl som strukturella och individuella aspekter har en betydande vikt i fortsatt drift.

1.2 Problemformulering

I detta avsnitt presenteras det empiriska och teoretiska problemet. Problemformuleringarna är en utveckling av det som beskrivits tidigare i bakgrundsavsnittet och utgör grunden till studiens syfte och frågeställningar.

1.2.1 Empiriskt problem

De utmaningar som författarna har observerat skapar ett växande behov av förändring i det svenska lantbruket. Det ökade hotet av klimatförändringar påverkar svenska lantbrukare (LRF, 2025). En ökad risk för extremväder som exempelvis kraftig nederbörd och långa torrperioder påverkar lantbrukets produktion och ekonomi. Osäkerheten gällande framtidens klimat leder till att riskhantering och strategisk planering blir allt viktigare för lantbrukare (Elofsson et al., 2025).

Långsiktig planering blir således en faktor för att uppnå ekonomisk hållbarhet, vilket idag är en utmaning för svenska lantbrukare.

Den strukturuomvandling som sker i det svenska lantbruket idag menar även Nybom (2023) innefattas av att gårdarna rationaliseras samt blir större och färre. Detta är ytterligare en faktor som skapar ökad konkurrens bland lantbrukare. Den ökade konkurrensen gör att gårdar tvingas att specialisera sig, effektiviseras, växa eller läggas ner. Detta driver lantbrukare till att fatta strategiska beslut gällande produktion, diversifiering och marknadsinriktning, vilket skapar ett ökat behov av ett strategiskt arbete. Samtidigt som gårdar växer blir lantbrukare allt äldre (Hansson, 2025). Pensionsåldern för lantbrukare stiger, vilket gör det svårare för unga lantbrukare att ta över lantbruksföretag och skapa en karriär inom yrket. Frågan om generationsskifte blir därav både en ekonomisk och social utmaning som skapar ett behov av planering för ägarskifte samt ett mer strategiskt företagande.

Hansson (2025) menar att det finns ett initiativ från lantbrukares sida att driva ett lantbruk som vilket företag som helst, då många lantbrukare idag ser sig själva som entreprenörer. Trots att det finns ett stort intresse och engagemang från lantbrukare finns det som tidigare nämnt stora utmaningar med att få in nya unga lantbrukare i branschen. Faktorer som kan bidra till den stora utmaningen är den höga arbetsbelastningen och den psykiska ohälsan i lantbruket (Lundqvist et al., 2025). Regeringen har gett Jordbruksverket i uppdrag att ta fram en strategi för att förbättra arbetsmiljön i jordbruks- och trädgårdsnäringen (Jordbruksverket, 2022). Jordbruksverket har därmed sammanställt en rapport om en strategi för att göra lantbruket till en säkrare och mer attraktiv arbetsplats. Rapporten (ibid.) visar att lantbrukets arbetsmiljö, både den fysiska och psykiska, behöver mer strategiskt och långsiktigt arbete för att minska olyckor och ohälsa. Dessa omvärldsfaktorer kan tyda på att det finns ett behov av en förändringsprocess av företagande i det svenska lantbruket.

I denna studie kommer begreppet *förändringsprocess* att definieras utifrån Kurt Lewins förändringsmodell bestående av de tre faserna upptining (unfreezing), förändring (change), återfrysning (refreeze) (Lewin, 1947). Lewins modell beskriver en förändringsprocess som ett planerat och socialt förankrat förlopp där ett existerande jämviktsläge i en grupp eller organisation först destabiliseras, därefter omformas genom nya beteenden och strukturer, och slutligen stabiliseras i ett nytt jämviktsläge (ibid.).

Trots att många lantbruksföretag idag står inför omfattande omställningskrav och strukturuomvandling aktualiseras frågor kring hur verksamheten organiseras och

styr. I detta sammanhang blir det relevant att skilja mellan ett operativt och ett strategiskt perspektiv på lantbruksföretag.

I denna studie är *operativt lantbruksföretag* och *strategiskt lantbruksföretag* två centrala begrepp. För att definiera begreppen skapar författarna egna definitioner som utgår från definitioner i svensk ordbok utgiven av Svenska Akademiens (2026) definition av begreppet *operativt* (operativ, operativa): ”som har att göra med (konkret) agerande” och begreppet *strategi* (strategin, strategier): ”långsiktigt, övergripande plan”. I föreliggande studie syftar innebörden av begreppet *operativt lantbruksföretag*, enligt författarnas egen definition, till när företagsledaren (lantbrukaren) har ett primärt fokus på utförande av det praktiska arbetet i produktionen, att det är en avsaknad av dokumentation kring rutiner och affärsrelaterad information, samt att företagsbeslut generellt grundas i historik och vanor. Vidare syftar innebörden av begreppet *strategiskt lantbruksföretag*, enligt författarnas egen definition, på när företagsledaren (lantbrukaren) har ett fokus på utveckling av företaget, det förekommer dokumentation kring rutiner och affärsrelaterad information, det finns en strukturerad och långsiktig planering av företaget, samt att företagsbeslut grundas i företagets framtida mål och vision, se figur 1.

DIMENSION	OPERATIVT	STRATEGISKT
Fokus:	Dagliga aktiviteter	Organisationens utveckling
Tidshorisont:	Kort sikt	Lång sikt
Beslutsgrund:	Erfarenheter och rutiner	Analys, mål och visioner
Struktur:	Informellt	Dokumenterat och strukturerat

Figur 1. Beskrivande figur av förändringsprocess från operativt till strategiskt. [Skapad av studiens författare: 2026-03-10]

Det råder en avvaktande inställning bland lantbrukare till ny smart teknik och utveckling i relation till det som kommuniceras i media och policydokument – där lantbrukare och rådgivare har svårigheter i att förstå och implementera nya data och nya strategier (Germundsson et. al, 2024). Samtidigt som det finns en ”pro-

innovation bias” inom lantbrukssektorn som indikerar på en positiv inställning till utveckling, finns det också en snedfördelning i prioriteringar mellan praktisk användning och utveckling av produkter från teknikutvecklare och forskare. Det senaste decenniet har majoriteten av fokuset legat på själva utvecklingen av tekniken medan hur tekniken i praktiken ska användas har förbisetts. Detta har bidragit till att det finns ett kunskapsgap bland lantbrukare i hur de ska applicera ny teknik genomgående i hela produktionssystemet (ibid). Författarna av föreliggande studie menar att detta belyser en problematik i förändringsprocessen mellan operativt och strategiskt lantbruksföretag.

Ytterligare en betydande aspekt är producenters och konsumenters marknadsanpassning, där efterfrågan och utbudet inte ligger i linje med varandra (RISE, 2021). Trots att den producerade volymen av primärproduktionens råvaror ökar befinner sig nivån av produktförädling intakt och har medfört minskad lönsamhet i lantbruksföretag. Detta indikerar att producenter har en svårighet att anpassa produktionsegenskaperna på grödorna utifrån konsumenternas önskemål (ibid). RISE uttrycker att en potentiell förklaring för den låga innovationsbenägenheten kan vara av den höga medelåldern och att de aktiva inom jordbrukssektor generellt har en lägre utbildningsnivå jämfört med övrigt svenskt näringsliv (RISE, 2021:14). Vidare uttrycker de hur lantbruksföretag som följd av detta behöver ”bli ännu mer orienterade mot vad marknad och samhälle värderar” (ibid: 14). Anpassningsförmåga till omvärldsfaktorer och inställning till innovation tillsammans med den bristande kunskapen är aspekter som författarna anser är viktiga utvecklingsområden för att förstå hur förändringsprocessen från operativt till strategiskt lantbruksföretag möjliggörs. Således leder det fram till det empiriska problemet i studien att lantbruksföretag har bristande kunskaper avseende struktur och händelseförloppet i förändringsprocessen från ett operativt till ett strategiskt lantbruksföretag.

1.2.2 Teoretiskt problem

Författarnas litteraturgenomgång i föreliggande studie visar på att det finns forskning om hur lönsamhet uppnås i ett lantbruksföretag. Andersson och Wachtmeister (2016) menar att ”strategic management” är ett användbart verktyg för att öka gårdars effektivitet och tillväxt, vilket i sin tur är faktorer som stimulerar långsiktig lönsamhet. En företagsstrategi som exempelvis diversifiering, menar Remvig (2023), är en strategi som har positiva ekonomiska effekter för lantbruksföretag. Det finns därmed forskning som visar att ett strategiskt arbete är viktigt för att uppnå lönsamhet.

Bland den befintliga forskningen i ämnesområdet existerar även SLU-rapporten *Sveriges förändrade lantbruk: lantbrukarnas egna röster om förändring sedan 1990-talet och strategier för framtiden* (Hajdu et.al, 2020). Rapporten beskriver vilka förändringar som har skett i svenskt lantbruk de senaste tre decennierna och vilka strategier lantbruksföretag använder idag som anpassning till de pressande omvärldsfaktorerna. Bland de strategier som lyfts fram beskrivs bland andra storleksrationalisering som en av de främsta strategierna för framtida utveckling. Detta innebär att det finns litteratur som beskriver vilka moment som ägt rum i förändringen av svenskt lantbruk och lantbruksföretag. Vidare undersöker Fernqvist et al. (2022) vilka alternativa strategier än storleksrationalisering som existerar för hur lantbruk uppnår konkurrenskraft och skapar ett hållbart värde. Artikeln beskriver att det krävs styrning, strategisk planering och utvecklade kompetenser inom ledning och affärsutveckling. Detta för att förändra affärsmodellen samt stärka lönsamhet och hållbarhet.

Tidigare forskning tar dock inte ställning till hur hela förändringsprocessen gått från en traditionell operativ företagsverksamhet till att ett strategiskt orienterat företagande konkret genomförs – vilka mekanismer, beslutspunkter eller processer som ligger bakom denna övergång. Således leder detta fram till det teoretiska problemet i studien, vilket är att i den befintliga forskningen existerar det ett teoretiskt gap där kunskapen om förändringsprocessens dynamik, vilka faser den omfattar och vilka drivkrafter som påverkar den saknas.

Den företagsekonomiska litteraturen erbjuder flera teoretiska perspektiv som kan förklara delar av organisatoriska förändringsprocesser. Kotters förändringsmodell fokuserar på hur förändring initieras och implementeras genom ett antal steg (Kotter, 2012). Management Control Package-modellen fokuserar på hur olika styrsystem samverkar och utvecklas i organisationer (Malmi & Brown, 2008). Agentteorin belyser relationer mellan principaler och agenter samt hur styrning, ansvar och informationsasymmetrier påverkar organisatoriskt beteende (Scott, 2003; Eriksson-Zetterquist et al., 2020). Trots att dessa teorier bidrar med viktiga perspektiv behandlar de huvudsakligen olika delar av organisatorisk utveckling. Det finns därför begränsad kunskap om hur förändringsledning, verksamhetsstyrning och relationella styrmekanismer samverkar i lantbruksföretags utveckling från operativt till strategiskt företagande. Föreliggande studie ämnar till att bidra till denna förståelse genom att integrera dessa tre teoretiska perspektiv i analysen av förändringsprocessen.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur ett lantbruksföretag övergår från ett operativt till ett strategiskt företag. Detta genom att analysera förändringsprocessens struktur baserat på de faktorer som lantbrukare upplever centrala i övergången. Studien syftar även till att skapa en guide för lantbrukare över förändringsprocessens steg mot ett strategiskt företag.

Forskningsfrågor:

- Hur är förändringsprocessen strukturerad när ett lantbruksföretag utvecklas från ett operativt till ett strategiskt företag?
- Vilka faktorer upplever lantbrukaren som centrala i övergången från operativt till strategiskt företagande?

1.4 Avgränsningar

I syfte att skapa ett tydligt fokus och möjliggöra en fördjupad analys har studien avgränsats i flera avseenden. Studien avgränsas till att endast analysera lantbruksföretag i Sverige. Detta medför en tydligt avgränsad respondentgrupp och att studien förväntas vara tillämpbar enbart inom lantbrukssektorn. För att säkerställa respondenternas relevans för studiens syfte sätts avgränsningar för typen av lantbruksföretag. Lantbruksföretagen ska ha anställda på grund av att det kan finnas skillnader i hur företagen arbetar strategiskt beroende på vilken storlek och struktur de har. Avgränsningen grundar sig i att det inte är inom ramen för studiens syfte att undersöka hur lantbruksföretagens storlek kan ha betydelse för deras strategiska arbete och förändringsprocess. Vidare förklaring till detta är även att mindre företag med färre antal anställda och som genomgått en sådan förändringsprocess existerar i mindre utsträckning och därmed är mer svårfunna för studiens författare.

Studien avgränsas vidare till att det inte kommer tas någon hänsyn till vilken produktionsgren lantbruksföretagen som undersöks har. Detta på grund av att syftet med denna studie är att skapa en guide för lantbrukare oavsett produktionsgren samt omfattningen av studien. Däremot avgränsas studien till att produktionsgrenar av lantbruksföretagen ska vara av minst fyra olika inriktningar. Detta för att studien inte undersöker skillnader mellan olika grenar, och därför inkluderas olika produktionsgrenar för att säkerställa att resultatet blir representativt för hela lantbruksbranschen. Ytterligare en avgränsning är att lantbruksföretagaren ska driva företaget grundat i målinriktade beslut. Lantbrukaren ska ta aktiva ställningstaganden om hur de väljer att driva sitt företag. Detta för att respondenterna ska kunna ge utförliga och grundade svar på studiens intervjufrågor.

Den sista avgränsningen är att lantbruksföretaget ska ha genomgått en förändringsprocess som uppfyller kriterierna att den har medfört en positiv utveckling av företaget samt ha varit målinriktat grundad och tydligt definierad. Således innebär avgränsningen att studien inte tar hänsyn till de fall där förändringsprocessen medfört negativ utveckling av företaget. Denna avgränsning motiveras med att en del av syftet i studien är att skapa en guide. Därför anser författarna att en avgränsning till positiv utveckling av företaget medför en tydligare definiering av nyckelfaktorer som bidrar till skapandet av guiden. Avgränsningen är således ett medvetet metodologiskt val som grundar sig i studiens syfte att identifiera framgångsfaktorer och formulera vägledande rekommendationer för framtida förändringsprocesser. Ett inkluderande av förändringsprocesser som resulterat i negativ utveckling hade kunnat bidra med ytterligare perspektiv. Däremot hade det dock kunnat medföra en ökad risk för socialt önskvärda eller färgade svar, då respondenter kan vara mindre benägna att öppet diskutera och beskriva misslyckanden i den egna verksamheten. Förändringsprocessen måste slutligen vara tydligt definierad och målinriktat grundad för att säkerställa att den bygger på aktiva ställningstaganden i beslutsprocessen, snarare än att den har vuxit fram enbart genom en organisk process.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs studiens tillvägagångssätt och metodologiska val. Valen motiveras utifrån studiens syfte och relevans. Kapitlet innefattar forskningsmetod, forskningsdesign, litteraturgenomgång och metod för data. Slutligen beskrivs kvalitetskriterier och etiska aspekter för att öka studiens tillförlitlighet och transparens.

2.1 Forskningsmetod

Forskningsmetoden för denna studie är en kvalitativ metod med en induktiv ansats. En alternativ forskningsmetod är kvantitativ metod med en deduktiv ansats (Bryman & Bell, 2017). Den metod och ansats väljer författarna av studien att inte applicera då den är mer lämplig för studier med huvudsakligen numeriskt dataunderlag, vilket inte är fallet i föreliggande studie. Bryman och Bell (2017) beskriver hur en kvalitativ forskningsmetod fokuserar på förståelse och tolkning av observationer. Det induktiva synsättet avser att skapa teori från observationer i empirin. I denna studie är syftet att skapa en guide över hur förändringsprocessen från operativt till ett strategiskt lantbruksföretag är strukturerad och vilka nyckelfaktorer som existerar i processen, baserat på observationer från respondenter. Empirin som samlas in bygger i huvudsak på ord snarare än siffror. Därför är en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats relevant.

Studien har en interpretativ epistemologisk ståndpunkt, vilken är den vanligaste epistemologiska ståndpunkten för en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2017). Det innebär att försöka uppnå förståelse av den sociala verkligheten genom att tolka den utifrån observationer. Vidare utgår studien från ett konstruktionistiskt ontologiskt perspektiv. Utifrån konstruktionismen betraktas verkligheten som socialt konstruerad och kunskap som situerad, kontextbunden och beroende av tolkning (ibid.). Sociala fenomen förstås som resultat av pågående intersubjektiva processer där mening skapas och återskapas i sociala interaktioner. Det sociala sammanhanget betraktas formas kontinuerligt genom aktörers praktiker (ibid.). Detta innebär ett avståndstagande från ett ekonomiskt rationalistiskt aktörsantagande, exemplifierat genom idén om *the economic man*, där individen förstås som en autonom och nyttomaximerande beslutsfattare med fullständigt informationsunderlag (Mill, 1836). Istället conceptualiseras aktörer som relationellt konstruerade – formade av de sociala strukturer inom vilka handlingar möjliggörs och begränsas.

2.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignen för denna studie utgörs av en multipel fallstudie. Enligt Bryman och Bell (2017) är en multipel fallstudie en forskningsdesign som används för att skapa en djupare förståelse för flera fall eller situationer. Studien undersöker lantbruksföretag och lantbrukare grundligt och i deras verkliga kontexter. Då en multipel fallstudie syftar till att undersöka flera fall på djupet och i unika kontexter (Bryman & Bell, 2017) är det ett lämpligt val av forskningsdesign för denna studie.

Empiri samlas in genom intervjuer med lantbrukare som har genomgått en förändringsprocess från operativt till strategiskt företag, se bilaga 1 för intervjuguide. Intervjuerna genomförs i form av semistrukturerade intervjuer, vilket möjliggör en djupare förståelse för ämnet (Bryman & Bell, 2017). Detta på grund av att respondenterna får möjlighet till att nyansera sitt perspektiv i jämförelse med om empiriinsamlingen genomförs i form av exempelvis en enkät. Efter att intervjuerna är genomförda kan författarna göra jämförelser mellan fallen och därefter dra slutsatser utifrån de skillnader och likheter som utkristalliserats från jämförelserna.

2.3 Litteraturgenomgång

En litteraturgenomgång genomförs i syfte att skapa en djupare förståelse för nuvarande kunskap för att stärka studiens trovärdighet (Bryman & Bell, 2017). Med en litteraturgenomgång kan trender och kunskapsgap identifieras inom forskningsområdet. Genom att identifiera kunskapsluckor i forskningen upptäcks forskningsområden som är bristfällig och kan utvecklas. Vidare skapar litteraturgenomgången en grund för vilka metoder och teorier som är relevanta för studien.

I föreliggande studie används primärt de digitala databaserna Primo, Google Scholar samt Epsilon. Vid sökning används nyckelbegrepp som *förändringsprocess*, *förändringshantering*, *beslutsfattande*, *lantbruksföretags styrning samt operativt och strategiskt ledarskap*. För att utöka sökresultaten översätts sökorden till engelska i ytterligare sökningar. Litteraturen består av vetenskapliga artiklar, examensarbeten, tidningsartiklar samt facklitterära böcker. Den litteratur som ligger till grund för studien är både på svenska och engelska, vilket medför att vissa delar översätts från engelska till svenska. Författarna är medvetna om att detta kan innebära en risk för feltolkning och tar detta i beaktan.

2.4 Metod för data

Detta avsnitt innefattar metoden för hur data samlas in och analyseras. Avsnittet innehåller således; urval, insamling av empiri och analys av empiri.

2.4.1 Urval

Studien avgränsas till att undersöka lantbrukare som medvetet genomfört en förändringsprocess från operativt till strategiskt lantbruksföretag. Därmed appliceras en målstyrd urvalsmetod. Denna urvalsmetod innebär att fallföretagen väljs ut baserat på studiens relevans, snarare än slumpmässigt urval (Bryman & Bell, 2017). För att finna relevanta intervjuobjekt bistod biträdande handledare, tillsammans med författarnas kontakter med kunskap i branschen, med förslag på lantbruksföretag att kontakta. Vidare valdes 12 företag ut, detta i samråd med biträdande handledare. Därefter kontaktades dessa lantbruksföretag och författarna sonderade tillgänglighet och relevans för lantbrukarnas medverkande i studien. Slutligen valdes sex lantbruksföretag ut att medverka i studien baserat på vilka som var bäst lämpade besvara forskningsfrågorna.

Urvalet grundar sig i att respondenterna stämmer överens med avgränsningarna för studien och deras tillgänglighet. Ett målstyrt urval görs baserat på variation av produktionsgrenar mellan respondenterna, där produktionsgrenarna gris, nöt, fjäderfä och växtodling förekommer. Detta på grund av att studien syftar till att undersöka förändringsprocessen inom lantbruket i stort och för att undvika att få en felaktig och missvisande bild specifik för en produktionsgren. Författarna strävar även efter att skapa en mer nyanserad bild genom att välja respondenter i varierande regioner i Sverige för att undvika att möjliga regionala skillnader påverkar resultatet.

Valet att studera företag som genomfört en framgångsrik utveckling från operativt till startegsikt företagande gjordes medvetet för att möjliggöra identifiering av faktorer som bidragit till förändringsprocessen. Samtidigt innebär detta att studien i mindre utsträckning fångar erfarenheter från företag där motsvarande förändringsprocess varit mindre framgångsrik. Detta bedömer författarna i föreliggande studie dock vara en rimlig avvägning eftersom studien syftar till att identifiera faktorer som möjliggjort förändringen.

Tabell 1. Urval.

Företagsnamn	Produktionsgren	Region
Annelövsgrisen	Smågris	Skåne
Malma gård & Badene egendom	Gris	Västergötland
Raggårdens kyckling	Slaktkyckling	Västergötland
Flaka Mjölk	Mjölk	Småland
Stäholms Lantbruk	Gris	Västmanland
Kiptuna	Växtodling	Uppland

2.4.2 Insamling av empiri

Empirin i denna studie består av intervjuer med sex lantbrukare. Intervjuerna genomförs i form av semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju utgör en kombination av strukturerade och ostrukturerade frågor (Bryman & Bell, 2017). Metoden innebär att författarna utgår från i förväg fastställda teman snarare än strikt formulerade frågor. Detta ger respondenterna utrymme att själva tolka frågorna utifrån sina egna perspektiv och formulera svaren därefter. Vid en semistrukturerad intervju finns även möjlighet att anpassa intervjun efter samtalets utveckling, genom att utelämnar vissa förberedda frågor eller lägga till nya vid behov (ibid.). Inför intervjuerna sammanställs en intervjuguide, som återfinns i bilaga 1. Respondenterna får ta del av en förenklad version av intervjuguiden där de huvudsakliga temana presenteras. Detta medför att respondenterna har en möjlighet att få en förståelse för innehållet i intervjun i förväg och således vet vad de förväntas bidra med för information. Författarna utgår ifrån intervjuguiden vid samtliga intervjuer för att säkerställa att relevant information diskuteras och för att respondenternas svar ska kunna jämföras med varandra.

Valet av att genomföra semistrukturerade intervjuer grundar sig i att företagsledning är ett subjektivt ämne, vilket medför att studien kräver öppna frågor för att samla in grundliga svar. Då studiens syfte är subjektivt och syftar till den enskilda lantbrukarens uppfattning medför detta att svaren kan vara varierande och skildra olika dimensioner av ett ämne. Därför kan det vara fördelaktigt med semistrukturerade intervjuer som tillåter att följdfrågor ställs.

Samtliga intervjuer genomfördes digitalt via zoom eller telefon. En fördel med digitala intervjuer är om olika parter befinner sig på olika geografiska platser underlättar det praktiskt (HRnytt, 2023). Respondenterna undgår även stressen att ta sig till en viss plats. De kan vara både mer flexibla och mer bekväma i sin trygga hemmiljö – vilket ökar transparensen och kvaliteten på intervjuerna. En nackdel med att genomföra intervjuerna digitalt är att det kan försvåra kommunikationen mellan författarna och respondenterna (Alvesson, 2003). Det sociala spelet med

exempelvis kroppsspråk kan vara svårt att tolka digitalt och därmed kan detaljer förbises i intervjun. I samband med intervjuerna genomförs transkribering via en digital tjänst. Detta för att säkerställa att hela intervjun noteras och att inga detaljer utelämnas, samt för att möjliggöra en mer noggrann analys av data. Slutligen får respondenterna ta del av transkriberingen och därmed säkerställa att korrekt information återges.

2.4.3 Analys av empiri

I kvalitativa studier med intervjuer som datamaterial, likt denna, framgår det ofta mycket omfattande och ostrukturerad information, något som kan medföra att datamaterialet blir svårt att analysera (Bryman & Bell, 2017). I denna studie appliceras tematisk analys som primär analysmetod. Därtill inspireras författarna av kategoriseringsmomentet inom grundad teori. Kategorisering kan bidra till att strukturera omfattande kvalitativa datamängder och underlätta övergången från kodning till identifiering av övergripande teman. Därför inkluderas detta moment som ett komplement till den tematiska analysen. Valet av tematisk analys grundar sig i att studiens syfte är att komplettera befintlig teori med nya inslag snarare än att utveckla ny teori. Således medför det att tematisk analys, med en mer flexibel utgångspunkt och syfte, är en lämpligare analysmetod.

Tematisk analys är ett av de vanligaste sätten att hantera stora volymer kvalitativa data (Bryman & Bell, 2017). Till skillnad från andra strategier som exempelvis grundad teori har inte tematisk analys någon tydligt identifierbar historia. Istället är tematisk analys en aktivitet i nästintill samtliga analysstrategier och -synsätt i kvalitativ forskning. Den tydligaste skillnaden finns i detaljen att tematisk analys inte identifierar urskiljbara kluster likt grundad teori (ibid.). Författarna anser att detta steg som finns med i grundad teori förenklar processen att avgöra teman i empirin. De väljer därför att inkludera detta steg som ett komplement till den tematiska analysen i föreliggande studie. Detta beslut grundar sig i omfattningen av insamlad empirin och de detaljer som finns i materialet. I empirin förekommer det flera upprepningar av samma koncept i olika intervjuer, som däremot kan vara uttryckt på varierande sätt. Utifrån detta anser författarna att analyssteget att identifiera kluster, som i grundad teori benämns som kategorier, är fördelaktigt i denna studie. Genom att inkludera ett kategoriseringssteg inspirerat av grundad teori bedömer författarna att den tematiska analysen blir mer tillförlitlig. Kategoriseringen möjliggör en tydligare identifiering av gemensamma nämnare i materialet, även när liknande fenomen uttrycks med olika ord och formuleringar.

I föreliggande studie är således analysmetoden strukturerad enligt en tematisk analys där författarna först läser igenom det empiriska materialet noggrant. Därefter kodoas materialet där viktiga uttryck och koncept markeras. Vidare genomförs ett

kategoriseringssteg inspirerat från grundad teori, där koderna kategoriseras i kluster. Efter det identifieras gemensamma teman och kategorierna tematiseras. Som sista steg i den tematiska analysen granskas de identifierade temana både kvantitativt genom att urskilja frekvens av teman såväl som kvalitativt i vad temana beskriver. Slutligen tolkas och sammanfattas temana vilket redovisas i kapitel 5, där teman kopplas samman med varandra och konkretiseras i relation till relevanta teorier.

2.5 Kvalitetskriterier

Författarna har under studien tagit kvalitetskriterier i beaktande. Kvaliteten säkerställs genom att aktivt arbeta med att uppnå god trovärdighet, äkthet och etik. Dessa tre faktorer presenteras nedan i följande avsnitt.

2.5.1 Trovärdighet

Trovärdighet är uppdelat i fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2017). Tillförlitlighet beskriver hur trovärdigt och sannolikt resultatet är. Det syftar till att beskriva resultaten i enighet med den sociala verkligheten. I denna studie beaktas tillförlitlighet genom kommunikation med respondenterna. Efter att resultaten sammanställs rapporteras de till respondenterna, som är en del av den sociala verkligheten för studien.

Överförbarhet handlar om huruvida studien kan utföras i andra miljöer och kontexter (Bryman & Bell, 2017). En god överförbarhet kan således beskrivas som att studiens resultat går att generalisera. Resultatet i föreliggande studie är inte applicerbart i andra kontexter än lantbruksbranschen. Detta kan förklaras av urvalsgruppen som är lantbruksföretag – då respondenterna endast kan klargöra perspektiv på förändringsprocess inom deras specifika bransch. Således är överförbarheten för denna studie god inom den specifika kontexten. För att uppnå en högre grad av generalisering av studien behövs fler respondenter av olika art. Detta är däremot utanför studiens omfattning och tidsramen och därav väljer författarna att inte genomföra det. Däremot beaktas överförbarheten i studien genom att tydligt beskriva respondenternas perspektiv för att få en god förståelse för de påverkande faktorerna.

Pålitlighet innebär att forskarna tydligt redogör för studiens olika forskningsprocesser (Bryman & Bell, 2017). Det är exempelvis formulering av forskningsfrågor, motivering till urval, metoder för analys av data, val av teorier etc. I denna studie arbetar författarna med pålitlighet genom att genomgående tydligt motivera olika beslut av forskningsprocesser. För att stärka pålitligheten ytterligare menar Bryman och Bell (2017) att en granskning av kvaliteten på valda

forskningsprocesser och hur de kan berättiga teoretiska slutsatser bör göras. I denna studie sker detta genom samråd med handledare.

Konfirmering syftar slutligen till att författarna ska vara medvetna om hur fullständig objektivitet är en omöjlighet och hur deras personliga värderingar och uppfattningar kan påverka studien (Bryman & Bell, 2017). Vidare ska författarna agera i god tro, där de medvetet inte låter personliga åsikter och värderingar påverka studiens utfall. Medvetenheten kring hur studiens ämnesval och problemformulering kan påverka forskningsprocessen existerade från studiens start. Genom att kontinuerligt reflektera över hur litteratur tolkas och hur texten utformas arbetar författarna reflexivt. Detta är något som tillsammans med övriga delkriterier stärker studiens trovärdighet.

2.5.2 Äkthet

Äkthet handlar om att författarna presenterar en rättvis bild av åsikter och uppfattningar från människor som deltar i studien (Bryman & Bell, 2017). Detta säkerställs genom att respondenterna erbjuds ta del av sammanställningarna av intervjuerna. De har därmed möjlighet till att kontrollera att författarnas uppfattning av respondentens svar är rätt tolkade, vidare möjliggör det att lägga till information om något utelämnats i intervjun.

En del i att stärka studiens äkthet är genom autenticitet (Bryman & Bell, 2017). Det innebär att studien ska bidra till att personerna som medverkat i studien får en djupare förståelse för deras sociala situation och miljö samt hur andra personer upplever den. Autenticitetskriteriet innebär även att respondenterna får en ökad förståelse för hur de kan förändra sin sociala situation (ibid.). Denna studie bidrar till att respondenterna får en ökad förståelse för vad de själva har gjort för att genomgå en strategisk förändringsprocess, samt att de får en uppfattning om vad som fungerar bra och mindre bra för andra lantbrukarkollegor. Studien kan ge inspiration och vägledning för både respondenter och andra lantbrukare i branschen gällande att utveckla ett strategiskt förändringsarbete. Ytterligare ett kriterium som studien beaktar är sensitivitet gentemot kontexten (ibid.). Då intervjufrågorna behandlar potentiellt känsliga ämnen avseende förändring inom familjeföretag antar författarna ett ställningstagande där de är särskilt ödmjuka och medvetna kring den emotionella komplexiteten som respondenterna kan uppleva. Slutligen erbjuder författarna möjlighet till anonymitet i studien för att ytterligare säkerställa äkthet.

2.5.3 Etik

I forskningsstudier som innehåller sociala interaktioner är det viktigt att arbeta utifrån etiska kriterier (Bryman & Bell, 2017). Det är viktigt att studiens medverkande får fullständig information om studiens syfte och ger samtycke till att medverka. Respondenterna ska ha rätt till att avbryta medverkan samt till att vara anonyma. De medverkande ska under studiens gång inte utsättas för någon fysisk eller psykisk skada, och om det skulle ske ska en åtgärdsplan för en sådan situation vara upprättad. Bryman och Bell (2017) beskriver även vikten av att författarna inte undanhåller information, bedrar eller skapar falska förespeglingar. Till sist är det viktigt att författarna respekterar de medverkande och inte inkräkta på deras privatliv.

I denna studie utgör social interaktion med människor, i form av intervjuer, en del av empiriinsamlingen. Därav görs ställningstaganden utifrån etiska aspekter för att uppnå hög kvalitet. Författarna förklarar studiens syfte för respondenterna och informerar om att medverkandet är frivilligt och på respondenternas villkor. För att säkerställa att respondenterna får en rättvis bild av deras bidrag till studien får de ta del av materialet före slutlig publicering – där de får möjlighet till att granska materialet och säkerställa att rätt tolkning återges.

3. Teori

Detta kapitel innehåller en redogörelse för de tre teorier som ligger till grund för denna studies analys. I teorikapitlet presenteras Kotters 8-stegsmodell, Management Control Package Model och agentteorin. Kapitlet avslutas med ett teoretiskt ramverk som sammanställer teoriernas relevans och applicering i denna studie.

3.1 Kotters 8-stegsmodell

Den amerikanska professorn John Kotter skapade ramverket Kotters 8-stegsmodell (Kotter, 2012). Denna modell är en handlingsplan för hur organisationer genomgår en förändringsprocess där ledarskap, kommunikation och organisationsstrukturer beskrivs som centrala faktorer. Modellen härstammar från av Kurt Lewins förändringsmodell. Kurt Lewin var en social- och personlighetspsykolog som var verksam under 1900-talets början (NE, u.å.). Han betraktas som en pionjär inom forskningsområdet förändringsprocesser och utvecklade tidigt en modell som förklarar hur förändring sker i organisationer och grupper (Lewin, 1947). Lewins förändringsmodell består av tre steg; upptining, förändring och återfrysning. I Kotters modell utvecklas och nyanseras dessa tre steg vidare i 8 nya steg.

Det första steget i Kotters modell är *skapa en känsla av angelägenhet* (Establishing a sense of urgency) (Kotter, 2012). Det handlar om att analysera den aktuella marknaden, där det är viktigt att identifiera potentiella risker och möjligheter. Vidare innefattar steget att skapa en känsla av att en förändring måste ske i organisationen, och att den måste ske snabbt är nödvändigt för att människorna i organisationen ska lägga tid och energi på en förändring. Steg två är *skapa en vägledande koalition* (Creating the guiding coalition), vilket innebär att samla en grupp människor med tillräckligt mycket makt och inflytande för att tillsammans leda förändringen (ibid.). Detta då Kotter menar att ingen enskild individ har tillräcklig trovärdighet och kompetens att ensam leda en förändring.

Det tredje steget är *utveckla en vision och strategi* (Developing a vision and strategy) (Kotter, 2012). Genom att formulera en vision skapas en tydlig riktning för förändringsarbetet, då människor motiveras och kan visualisera framtiden. Visionen och tillhörande mål ska vara tydliga, men samtidigt tillräckligt öppna för att människor ska ha möjlighet att kunna påverka förändringen. Därefter krävs en strategi för hur visionen ska uppnås för att möjliggöra förverkligande av visionen. Det fjärde steget är *kommunicera förändringsvisionen* (Communicating the change vision), där Kotter (2012) menar att visionen måste kommuniceras tydligt så att den kan förstås av ett fem minuter långt samtal. Kommunikationen kan ske genom

exempelvis större möten, interna nyhetsbrev eller informella samtal. En viktig del i kommunikation av vision är upprepning. Vidare är steg fem *stärka medarbetarna för breda handling* (Empowering employees for broad-based action) (ibid.). Det innefattar att avlägsna hinder för förändring samt att förändra system och strukturer som motverkar visionen.

Steg sex är *skapa kortsiktiga vinster* (Generating short-term wins), vilket innefattar att planera för och belysa tidiga framgångar som indikerar på att förändringen går i rätt riktning (Kotter, 2012). De människor som har bidragit till framgångarna ska också uppmärksammas och belönas. Det sjunde steget är *konsolidera vinster och skapa mer förändring* (Consolidating gains and producing more change) (ibid.). Detta innebär att den ökade trovärdigheten internt kan användas för att synkronisera system och policys med visionen. Genom att kapitalisera på det momentum som tidigare förändringsinsatser skapat möjliggörs fortsatt utveckling och implementering av ytterligare organisatoriska förbättringar. Det åttonde och sista steget är att *förankra nya tillvägagångssätt i organisationskulturen* (Anchoring new approaches in the culture). Förändringen ska med detta förankras i organisationskulturen för att medarbetarna ska bli en del av de nya systemen och strukturerna.

3.2 Management Control Package-modellen

Management Control Package, förkortat MCP, är en modell bestående av *Management Control Systems*, förkortat MCS (Malmi & Brown, 2008). MCS är system och processer som används för att styra en organisation mot uppsatta strategiska mål (Hartman et al., 2021). Enligt Hartmann et al. (2021) är MCS ett integrerat system som omfattas av olika komponenter innefattande planering och budgetering, mätning av finansiella och icke-finansiella mått, motivation- och incitamentsystem, uppföljning och återkoppling samt organisationsstruktur. Dessa system används i syfte att säkerställa att en organisations resurser används effektivt och i linje med dess långsiktiga mål (ibid.).

Malmi och Brown (2008) argumenterar för att MCS bör betraktas som ett paket istället för isolerade verktyg. Därför resulterade integrationen av dessa styrmodeller i MCP. Denna modell består av fem olika grupper av kontroll- och styrsystem. Det första är *planering*, vilket inkluderar fastställande av mål och standarder samt att möjliggöra samordning genom att anpassa mål mellan olika organisatoriska områden. Det andra är *cybernetiska kontroller*, vilket innebär att mäta och jämföra olika finansiella och icke-finansiella mål. Centralt i dessa kontroller är feedbackprocessen där resultat analyseras och avvikelser identifieras för att kontinuerligt uppnå förbättringar (ibid.). Det tredje är *belönings- och*

ersättningssystem där belöning används som incitament för att skapa motivation för medarbetare att uppnå organisationens mål. Det fjärde kontroll- och styrsystemet är *administrativa kontroller* där beteenden styrs genom organisationsdesign och -struktur. Detta inkluderar styrning samt policys och rutiner för hur arbetet ska genomföras. Det sista är *kulturella kontroller* vilket handlar om att påverka beteenden indirekt genom värderingar, övertygelser och sociala normer (ibid). Genom att skapa gemensamma attityder och uppfattningar kan en organisation skapa en kultur där önskade beteenden uppmuntras och avvikelser minskar.

3.3 Agentteori

Agentteorin är en av de mest välkända teorierna inom ekonomi och företagsorganisering (Eriksson-Zetterquist et al., 2020). Den syftar till att beskriva relationen mellan en principal och en agent, samt komplexiteten i de motsättningar som kan uppstå mellan parterna. En principal är en part som anlitar en agent, den andra parten, att agera eller göra något på uppdrag av principalen. I nästan de flesta situationer där det finns en relation av denna art uppstår motsättningar och meningsskiljaktigheter mellan de båda parterna. Traditionellt är principalen en företagsägare och agenten en företagschef, men numera appliceras teorin i flera sammanhang där liknande hierarkiska relation förekommer (ibid.).

Sammantaget kan agentteorin definieras utifrån William R. Scotts (2003) definition "Agency theory is a branch of game theory that studies the design of contracts to motivate a rational agent to act on behalf of a principal when the agent's interest would otherwise conflict with those of the principal". Denna definition beskriver att fokuset i agentteorin är huvudsakligen spelet, "the game", mellan principal och agent som båda vill vinna och skapa mest vinning för sig själv. Eriksson-Zetterquist et al. (2020) beskriver att ett sådant kontrakt kan exempelvis innefatta hur en principal anlitar en agent att agera eller genomföra en tjänst för principalens vägnar. Baserat på antagandet att de båda parterna vill maximera sin egen vinning kan det således skapa meningsskiljaktigheter. Om agenten kan uppnå egen vinning genom annat agerande än angivet av principalen, kan agenten därmed agera annorlunda vilket vidare kan skapa konflikt (ibid.). Detta agerande kan delvis grunda sig i att agenten agerar nyttomaximerande men även genom fenomenet informationsasymmetri. Informationsasymmetri förekommer mellan två parter där den ena har mer eller bättre information än den andra och undanhåller delar av den (Hartmann et al., 2021). Fenomenet kan förekomma i båda riktningar och kan skapa en obalans i beslutsfattande, vilket kan skapa vidare problem exempelvis på marknader eller inom organisationer.

3.4 Teoretiskt ramverk

Syftet med detta avsnitt är att integrera olika teoretiska perspektiv och skapa ett teoretiskt ramverk som kan användas för att styrka analysen och kunna dra slutsatser, och vidare uppnå studiens syfte och besvara frågeställningar. Det teoretiska ramverket utgörs av följande teorier; Kotters 8-stegsmodell, Management Controll Package (MCP)-modellen samt agentteorin.

Kotters 8-stegsmodell är en central del i det teoretiska ramverket då modellen identifierar centrala steg i en förändringsprocess. Denna teori kan möjliggöra att studiens författare kan besvara forskningsfrågan om vilka faktorer som lantbruksföretagare anser vara centrala i förändringsprocessen från operativt till strategiskt lantbruksföretag. Detta genom att teorin belyser centrala faktorer vilka då författarna kan använda sig av för att stärka samband med studiens resultat (Kotter, 2012). Den kan även vara relevant för att finna var det uppstår hinder i förändringsprocessen för att ytterligare kunna stärka slutsatser om vad som är viktigt för en lyckad förändringsprocess. Kotters teori uppmärksammar hur förändringen implementeras och accepteras av människorna som är med och leder förändringen. Den kan således medföra nyansering av förståelse för hur förändringsprocesser i lantbruksföretag är implementerad.

Som ett komplement till Kotters 8-stegsmodell utgör MCP-modellen ytterligare en del av det teoretiska ramverket. Teorin belyser olika system och processer som är viktiga för att styra en organisation mot ett strategiskt mål (Malmi & Brown, 2008). Modellen används för att analysera vilka styrmekanismer som möjliggör ett mer strategiskt arbetssätt. Vilket i sin tur skapar förutsättningar för författarna av denna studie att identifiera vilka faktorer som är väsentliga för att ett lantbruksföretag ska utvecklas från ett operativt till ett strategiskt företag.

Slutligen bidrar agentteorin i det teoretiska ramverket till att förklara de relationella skillnaderna (Eriksson-Zetterquist et al., 2020) som Kotter menar är en del av förändringsprocessen (Kotter, 2012). Agentteorin förklarar hur uppdragsgivare kan styra och motivera medarbetare att agera i deras intresse när mål och information inte alltid överensstämmer (Eriksson-Zetterquist et al., 2020). I övergången från ett operativt till ett strategiskt fokus aktualiseras frågor om målkonflikt, informationsasymmetri och incitament. Således används teorin för att analysera hur ansvar och incitament organiseras när lantbruksföretag genomgår en förändringsprocess.

De tre teorierna kompletterar varandra genom att belysa olika dimensioner av förändringsprocessen. Kotters modell används för att förstå hur förändring initieras, kommuniceras och implementeras (Kotter, 2012). Management Control Package-

modellen används för att analysera hur styrsystem och organisatoriska processer utvecklas i takt med att verksamheten blir mer strategiskt orienterad (Malmi & Brown, 2008). Agentteorin används för att förstå hur ansvar, delegering, kontroll och relationer förändras när verksamheten växer och fler aktörer involveras i beslutsfattandet (Scott, 2003; Eriksson-Zetterquist et al., 2020). Genom att kombinera dessa tre perspektiv möjliggörs en analys som omfattar såväl förändringsledning som verksamhetsstyrning och relationella mekanismer i utveckling från operativt till strategiskt företagande.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras empiri som samlats in från intervjuer med utvalda respondenter. Dessa respondenter är Kent Nilsson på Annelövsgrisen, Edward Friberg på Malma Gård & Badene Egendom, Daniel Johansson på Raggården, Sofia Nilsson på Flaka Gård, Mathias Hellström på Ståholms lantbruk och Andreas Grybäck på Kiptuna lantbruk.

4.1 Respondent 1 – Kent Nilsson

Kent Nilsson var delägare för Annelövsgrisen AB, en grisgård belägen i Skåne strax utanför Landskrona. Gården var historiskt sett ett konkursbolag som Nilsson köpte upp tillsammans med delägaren Bengt Hellström. Därefter utvecklade de tillsammans gården till en storskalig smågrisproduktion med slutligen ungefär 1 000 suggor samt tillhörande växtodling. Nilsson sålde sedan företaget till en av förmännen på gården och hon driver idag vidare den. I denna studie intervjuades Nilsson av anledning att han var en av de primärt ansvariga för att driva upp gården och företaget till vad det är idag. Därmed har han insikt i förändringsprocessens olika delar, även om nuvarande ägare har fortsatt utveckla företaget efter förvärv.

Nilsson berättar hur han tillsammans med Hellström köpte upp konkursföretaget Annelövsgrisen år 2004 som en del i att utveckla deras tidigare mindre familjegårdar till ett företag som sedan skulle gå att sälja vidare. Detta med anledning av att varken Nilsson eller Hellström har barn som var intresserade av att ta över verksamheterna. År 2004 var produktionen på Annelövsgrisen begränsad och vid uppköpet fanns ett starkt operativt fokus i företaget. Det fanns stora initiala behov av omstrukturering så Nilsson, i samråd med Hellström, beslutade att börja om från nytt och valde därmed att göra kraftiga neddragningar och omstrukturera personalen. I samband med förvärvet genomfördes en kraftig expansion och de tidigare 100 suggorna blev nu 1 000. Mellan år 2004 och 2007 befann sig företaget i en fas av stabilisering och strukturering, där det infördes nya arbetsrutiner, tydliga arbetsbeskrivningar samt schemaläggning och ansvarsfördelning. Allt detta dokumenterades tydligt, vilket medförde att det fanns en konkret handlingsplan att bygga vidare på. Det tidigare operativa fokuset kombinerades med ett fokus på att återställa produktionsnivåer och att utveckla ledarrollen, beskriver Nilsson. Han fick därmed en mer samordnande roll snarare än rent operativt arbete. År 2008 genomfördes investeringar i form av byggnation av nytt tillväxtstall samt förbättrad djurhälsa och produktion. Utöver detta genomfördes även energieffektiviseringar i form av byte av värmepumpar och modernisering av energisystemet. Efter investeringsperioden valde företaget att fokusera på att optimera och utveckla befintlig produktion. Detta genom att arbeta med kontinuerliga förbättringar av

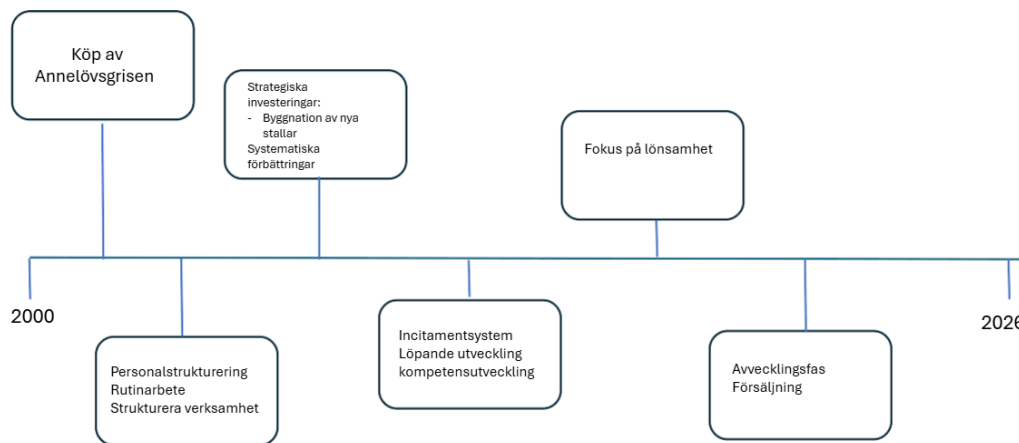
produktionsresultat och ett generellt arbete med arbetsmiljö och personalhantering. Nilsson berättar hur de valde att införa incitamentssystem i form av bonus och provision till personalen. Vidare beskriver han hur de arbetade med kompetensutveckling, där personalen gick utbildningar men även tog del av kunskap från externa experter som veterinärer och foderleverantörer. De effektiviserade arbetsmiljön och rutinerna med hjälp av ett White board-system för felanmälan samt standardiserade veckoscheman – vilket skapade en struktur för de anställda som var enkel att förhålla sig till. Samtidigt som detta valde de även att avveckla en mindre lönsam produktionsgren med slaktsvinsproduktion för att stabilisera ekonomin i företaget. Slutligen mellan år 2015 fram till 2019 när företaget såldes till förmannen, befann de sig i en mognads- och försäljningsfas.

I denna typ av förändringsprocess finns det några extra framstående nyckelfaktorer, beskriver Nilsson. Han uttrycker att det i deras process var de interna faktorerna som blev de mest avgörande nyckelfaktorerna. Det innefattade ledarskap och organiseringsmässiga aspekter med en tydlig arbetsledning och närvaro i verksamheten. Även hur de standardiserade detaljerade arbetsrutiner samt schemaläggning och ansvarsfördelning menar han hade stor betydelse, där dokumentationen av dessa moment var extra positivt för organisationens struktur och utveckling. Nilsson beskriver hur han tror de ”hade 70 sidor arbetsrutiner nedskrivna”.

Vidare beskriver Nilsson hur de tekniska och organisatoriska lösningarna var mycket värdefulla. Att genomföra investeringar i modernare stallar och energisystem, men även underhåll och kommunikationssystemet med en Whiteboard-tavla i produktionen anser han var effektiviserande. Nilsson berättar hur de interna och organisatoriska delarna varit viktiga men att de hela tiden under förändringsprocessen varit ödmjuka inför de externa faktorernas påverkan. Hur de hela tiden försökt hålla sig insatta och förstå de aktuella marknadslägena i både låg- och högkonjunkturer underlättade att förekomma potentiella risker och ekonomiska kriser. Att upprätthålla en god ekonomi och relation till banken är ytterligare en aspekt han lyfter fram som betydelsefull, vilket han menar är avgörande för att kunna driva någon form av verksamhet i denna storlek.

Slutligen beskriver han hur delägarskapet var en av de viktigaste punkterna för honom både personligen och företagsmässigt – det möjliggjorde delat ansvar men även stöd. Där han i intervjun menar att det var ”...en styrka att vara två” då man ”...hade någon att bolla med”. Andra aspekter han beskriver är att ha haft ett nätverk med kunskapsutbyte mellan parterna samt vikten av att ha en tidig planering och jämförelse. Det har inneburit en möjlighet att ta del av andra lantbrukares framgångsrika tillvägagångssätt, men även undvikit mindre bra lösningar.

Sammanfattningsvis uttrycker Nilsson att om han bara får nämna tre nyckelfaktorer vill han betona standardiseringen, delegering av ansvar och uppgifter samt systematiseringen som de mest framträdande i deras förändringsprocess.



Figur 2. Beskrivande figur av tidslinje Annelövsgripen. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20]

4.2 Respondent 2 – Edward Friberg

Edward Friberg är tredje generationen i lantbruksföretaget Malma Gård & Badene Egendom. Företaget består av tre gårdar belägna i Västergötland och bedriver huvudsakligen helintegrerad grisproduktion. Friberg är idag anställd och arbetar heltid på företaget och har ansvar för all växtodling och för hälften av slaktgrisarna. I dagsläget brukar de 800 hektar växtodling och ungefär lika mycket skogsmark. I den helintegrerade grisproduktion har de 22 000 smågrisar. Därtill har de även lite vindkrafts- och solcellsproduktion samt uthyrning av fastigheter. I bolaget är det ungefär 15 anställda totalt, där det tillkommer säsongarbetare.

År 1946 köpte Fribergs farfar gården och sedan år 1970 har de bedrivit grisproduktion. Under 90-talet byggdes nya grisstallar, men från år 2012/13 har de investerat kraftigt och skalat upp produktionen ytterligare. Under den perioden började det bli ett bättre ekonomiskt läge för företaget och därmed vågade de att ta större risker. Vidare började de få flera möjligheter till att köpa nya fastigheter, vilket också gjorde att de såg möjligheterna till att utöka verksamheten. De är tre söner i familjen som alla är intresserade av att ta över en del av företaget på ett eller annat sätt. År 2020/21/22 köpte de fastigheten Källstorp som ett strategiskt beslut kopplat till att underlätta det framtida generationsskiftet. Under samma period köpte de även in sig i aktiebolaget Vedums smågris, där de är en av fyra delägare och äger 34 procent av bolaget. Vedums smågris förser alla delägare med smågrisar.

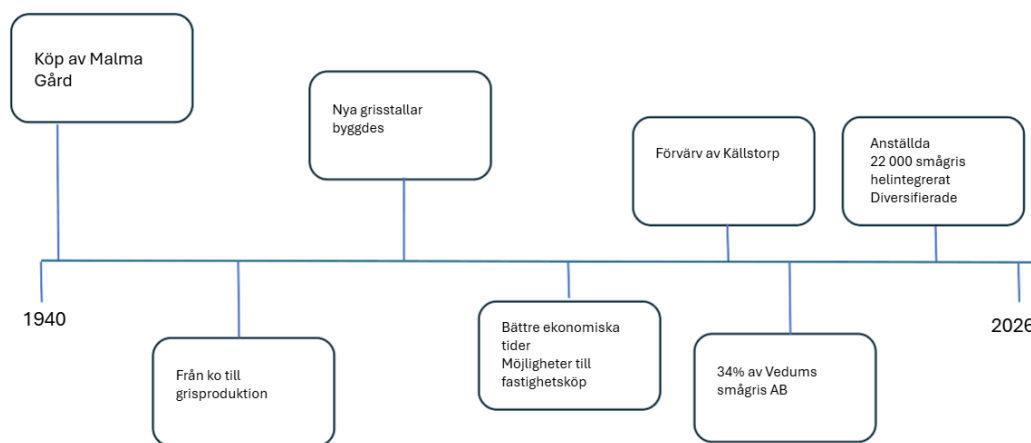
Friberg beskriver hur han en i genomsnitt sitter 40 procent av sin arbetstid på kontoret med uppgifter som allt ifrån att räkna på vilka inriktningar som är mest lönsamma eller hur de skulle kunna bli mer lönsamma, till att ta in offerter och göra hållbara inköp. Sedan lägger han även mycket tid på att planera växtodlingssäsongen. Vad gäller grisarna ägnar han inte någon tid åt dagliga rutiner, utan det är i stället uppgifter som att beställa foder, se över ventilationen och skicka grisar på slakt som han ägnar sig åt.

I intervjun framgår det att en stor nyckelfaktor för förändringsprocessen är investeringar i mark och produktion samt maskiner och ny teknik. De har fått möjligheter till att investera i nya fastigheter och har därmed vågat att ta de medföljande riskerna. En orsak till att Fribergs föräldrar har fortsatt att investera tror han är på grund av att alla söner visar ett stort intresse för att ta över verksamheten. Detta har medfört vissa stordriftsfördelar men också vissa utmaningar. En fördel som beskrivs är exempelvis minskad sårbarhet om personal är sjuk. Det märks tydligare om två av tre personer är borta, till skillnad från om två av 15 personer är borta. Ytterligare en fördel är att de är geografiskt diversifierade. Växtodlingen är utspridd i tre olika kommuner, vilket sprider riskerna. Om det exempelvis blir dålig skörd ett år på marken i en kommun sprids chansen ut för att få bättre skörd på någon annan mark. Hade de inte haft denna diversifiering hade de i sin tur varit mycket oroliga för grisarna och ekonomin. En utmaning är dock deras snabba tillväxt, där att ha vuxit fort under en lång period menar Friberg inneburit att de ibland behöver tid för "...att komma ikapp".

Friberg berättar om vikten av att fatta långsiktiga beslut och att ha ett hållbarhetstänk. Det är något som influerar hela deras produktion och sättet att driva företag. Friberg och hans familj tror på att "...vi kommer äta griskött i 100 år till och därför vill vi producera det på ett hållbart och kul sätt". Han tror inte att det är värt att tillämpa olika trender utan istället fokusera på att producera så mycket mat som möjligt på ett hållbart sätt utifrån egna förutsättningar. Vidare menar Friberg att grisarna har varit en nyckelfaktor, då "...grisarna är ju motorn till likviditet". Varje vecka skickas grisar till slakt och därför får de därmed avräkning varje vecka, vilket medför en stor säkerhet och trygghet. För enligt Friberg är en viktig nyckelfaktor att "...ha den rullningen på pengar..." för att kunna känna sig trygg i att ta tunga investeringar. Om man däremot till exempel har nötkött eller spannmål krävs det förmågan att kunna planera för att få ihop kassaflödet. Ytterligare en nyckelfaktor menar Friberg är att räkna på kassaflödesanalys, där man räknar med att saker är lite dyrare än vad de egentligen är och att man inte får lika bra betalt som man egentligen får. Då kan det kännas tryggare i ett beslut att investera. Han uttrycker även att våga ta chansen att utvecklas så länge företaget har analyserats på ett sätt så att det finns en säkerhet i att utrymme finns för en investering. Något

han uttrycker tydligt är vidare att det krävs ett intresse för att förändra och utveckla, och att det bidrar till en framåtdrift i utvecklingen.

Slutligen berättar Friberg om hur utveckling inom personalen är en faktor som utvecklats och påverkat förändringsprocessen. Att utbilda personalen, arbeta mer med säkerhet för att skapa en säkrare arbetsplats samt att få en mer rimlig arbetsbelastning för både personal och ägare är faktorer som lett till positiv utveckling.



Figur 3. Beskrivande figur av tidslinje Malma gård. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20]

4.2 Respondent 3 – Daniel Johansson

Daniel Johansson äger och driver Raggården AB, en slaktkycklinggård belägen på Varaslätten i Västergötland mellan Essunga och Nossebro. I dagsläget har de cirka 15 500 kvadratmeter stall för slaktkycklingar och cirka 17 000 avelshöns. Det är djurproduktionen som är huvudmotor för intäkterna men därtill bedriver de växtodling på cirka 890 hektar samt en mindre kompletterande verksamhet i form av ett Bed and Breakfast med tillhörande “Glamping”. De har ungefär åtta till nio anställda, inklusive familjen som arbetar inom företaget.

Gården är ursprungligen en familjegård och Johansson är andra generationen att driva vidare gården efter att ha tagit över det primära ansvaret efter föräldrarna i slutet av 1990-talet. Johanssons företagsresa började redan innan han tog över ansvaret för gården då han samarbetade tillsammans med familjen i driften och utvecklingen av produktionen. Däremot först efter övertaget började han sin verkliga företagsutveckling när han år 2000 initierade byggnationen av första kycklingstallet. De första åren arbetade han tillsammans med enbart familjen på

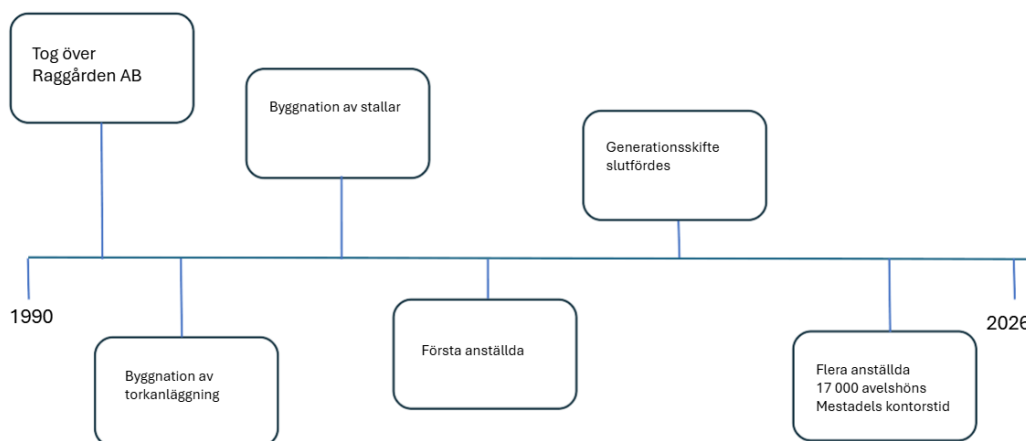
gården och genomförde gradvis expansion av djurproduktionen. Under denna period hade Johansson ett tydligt operativt fokus med en hög arbetsinsats. År 2006–2011 implementerades tidiga expansionsbeslut och en strategi utvecklades bestående av att prioritera djurproduktionen framför markköp. Under denna period utökades produktionen genom tillbyggnad av ett hönsbarnhus år 2008, utökning av arealen genom arrendeavtal samt en investering i ny torkanläggning år 2011. Slutligen, år 2011, hade produktionen växt så pass mycket att den första fastanställda personalen anställdes. Johansson berättade att efterföljande år mellan 2014 och 2017 befann sig företaget i en expansionsfas där de dessa år utökade kycklingsproduktionen ytterligare. De ökade även arealen genom arrenden och fler produktionsenheter. År 2017 slutfördes generationsskiftet och Johansson tog över gårdens ägarskap, vilket medförde vidare komplexitet då företaget nu växt sig så pass stort. Från år 2017 fram tills idag har företaget varit i en utvecklingsfas med produktionsenheter belägna på flera olika gårdar. I takt med att företaget växt har även behovet av det strategiska arbetet vuxit, berättar Johansson. Idag arbetar han inte alls lika mycket med det operativa då de har flera anställda, både på heltid och säsongsarbetare, som arbetar med de dagliga arbetsuppgifterna. Han berättar att istället arbetar han mestadels med logistik, planering, ekonomi och utveckling av företagsstrukturen idag. Det administrativa arbetet uppgår till en uppskattning av 90 procent av hans totala arbetstid, men han beskriver att det alltid finns behov av att agera support i produktionen också. Han har fortsatta planer på ytterligare investeringar i kycklingstall och vill fortsätta expandera produktionen. Men i dagsläget behöver de “få rull” på helheten i produktionen och företagandet då de nyligen investerat i Bed and Breakfastverksamheten. Johansson beskriver att “...den kom lite som en rolig variation och lösning på fastighetsinvestering i samband med markförvärv”.

Johansson berättar att det finns nyckelfaktorer till förändringsprocessen från att vara huvudsakligen operativ till strategisk. Han lyfter fram det strategiska valet att ha djurproduktionen som ekonomisk motor i kombination med valet att arrendera mark varit avgörande. Det har möjliggjort den ekonomiska situation och tryggheten som krävts för att investera och expandera i den takt de har gjort. Det har medfört en flexibilitet och en minskad kapitalbindning som bidragit till den stegvisa expansion som företaget genomfört. Vidare beskriver Johansson interna faktorer och hur ett entreprenöriellt driv och vilja att expandera existerat. Han förklarar hur de successivt genomfört övergång från operativt arbete till strategisk ledning och hur det alltid har funnits en lärandeprocess genom erfarenheter, snarare än formella utbildningar.

Johansson berättar att de har haft turen att ha tillgång till engagerad och långsiktig personal och att det har blivit många andra fått behålla kompetent personal.

Humankapitalet inom företaget har varit avgörande, och genom långsiktig personal har de haft fokus på ansvarsfördelning och självständighet. Johansson berättar att han tror att en stark bidragande faktor till att han haft tur med personal grundar sig i att de har en attraktiv arbetsmiljö med ordning och struktur på företaget samt moderna maskiner. Han har en stark tilltro till att en variation i arbetsuppgifter har medfört att anställda trivs. Det är också därför han aktivt valt att ha spannmålsproduktionen parallellt med djurproduktionen – då det attraherar bra och duktig personal. Ytterligare nyckelfaktorer är de organisatoriska faktorerna där de bland annat har dagliga morgonmöten som central samordningspunkt, decentraliserat ansvar i arbetsgruppen och att Johansson själv agerar som central koordinator. Johansson beskriver att "...alla jobbar rätt så fritt" och att "...personalen får ta rätt mycket eget ansvar". Denna struktur har medfört tydlighet i personalens arbetsdagar där de hör av sig vid frågor eller problem, vilket underlättar beslutsprocessen.

Johansson beskriver hur vissa tekniska och produktionsmässiga faktorer har bidragit till en framgångsrik förändringsprocess där en kontinuerlig utveckling av produktionsmetoder är ett exempel. Han valde exempelvis att implementera dagliga temperaturkontroller av djuren, något som är annorlunda i kycklingsproduktion men som visade sig vara framgångsrikt för att anpassa och justera optimal stallmiljö. Även investeringar i ny teknik i byggnader och produktionssystem belyser Johansson som en viktig faktor då det medfört effektivisering och en bättre produktion. Slutligen belyser Johansson vikten av de externa faktorerna där han specifikt understryker att ha en god relation till banken och att upprätthålla en god finansiell disciplin, som understryks med frasen "...amortera så mycket man bara orkar". Han beskriver hur alla produktioner och företag utsätts för risker och utmaningar, där bland annat likviditetskriser och smittskyddsrelaterade faktorer i djurproduktionen varit framträdande för dem. Däremot framhåller han hur hans förhållningssätt till ekonomi och bank i kombination med de organisatoriska faktorerna har varit betydande för den framgång de har fått och hur det har minimerat dessa risker.



Figur 4. Beskrivande figur av tidslinje Raggården. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20]

4.2 Respondent 4 – Sofia Nilsson

Sofia Nilsson driver tillsammans med sin man och två grannar Flaka Mjolk AB. Gården är belägen i norra Småland, nära gränsen till Östergötland, där företaget bedriver mjölkproduktion. I dagsläget är de elva personer på lönelistan, inklusive de fyra ägarna, och mjölkproduktionen omfattar 600 kor.

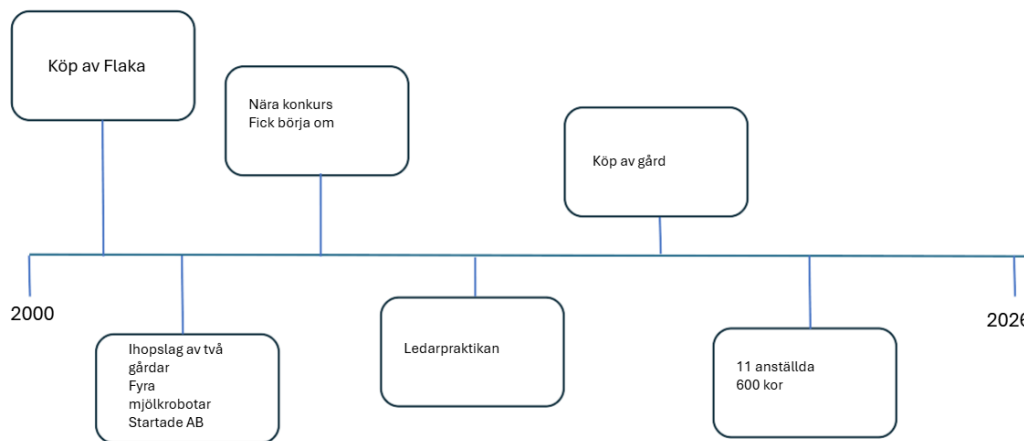
För snart 20 år sedan köpte Sofia och hennes man makens familjegård och då hade de en besättning på drygt 70 kor. Under de första åren hade de mjölkgrup, men på grund av fysiska besvär bestämde de sig år 2009 för att utveckla produktionen. De slog ihop två gårdar och startade ett aktiebolag tillsammans med två studiekamrater. I samband med det byggde de även en ny ladugård med fyra mjölkrobotar. År 2014 började det bli svårt att få ekonomin att gå ihop, så pass att de var nära en konkurs. Detta menar Nilsson berodde mycket på att de endast jobbade på, utan att räkna, planera eller tänka strategiskt. De var tvungna att avskeda alla anställda, slakta ett antal kor och börja om från början. Successivt utvecklades företaget, de fick mer kontroll över lantbruket och kunde börja anställa personal igen. År 2019 gick paret Nilsson Ledarpraktikan, vilket är en utbildning som innefattar förmågan att leda sig själv, sina medarbetare och sitt företag. För fyra år sedan fick de ett erbjudande att ta över ytterligare en gård, vilket de bestämde sig för att göra. De senaste åren har de fortsatt att investera i mjölkrobotar och personal. Nilsson beskriver hur hon en vanlig dag börjar kl. 05 för att "kolla datorn, tvätta robotar och gå över korna". Sedan från kl. 09 sitter hon på kontoret resterande tid som är kvar av dagen med administrativt arbete. Nilsson är även förtroendevald i Växa, Arla och VikingGenetics, vilket gör att hon är borta på annan ort en eller ett par dagar i veckan.

I intervjun med Nilsson berättar hon om vad hon tycker har varit nyckelfaktorer i denna förändringsprocess av lantbruksföretaget. En viktig framgångsfaktor för henne och deras företag har varit ledarskapet. Genom att gå Ledarpraktikan berättar Nilsson hur "...man får lära sig att först leda sig själv, som jag tycker är det absolut viktigaste" och sedan får man lära sig att leda andra. Sedan hon och hennes man började Ledarpraktikan är de en grupp lantbrukare som träffas ett par gånger om året för att delge varandra erfarenheter och diskutera olika ämnen. Att ge feedback, uppskatta och se varje medarbetare menar Nilsson är viktigt. Det är även viktigt att umgås med medarbetarna och vara en del av gruppen. Samtidigt lyfter hon betydelsen av att ha en viss integritet inför medarbetarna. Vidare att försöka vara lyhörd och låta alla uttrycka sina åsikter är centralt, vilket till exempel medarbetarsamtal och morgonmöten är verktyg för. Det handlar också om ödmjukhet och framför allt att vara ödmjuk inför att leda unga människor, där denna arbetsplats kanske är deras första.

Nilsson lyfter även utbildning och kunskap som viktiga nyckelfaktorer. Att utbilda sig själv och ta in coachningshjälp för att framför allt utvecklas som ledare. Men att utbilda medarbetare och låta de vara med och bestämma vilka kurser de ska gå beskriver hon vidare som betydande för utvecklingen. Även om medarbetarna ska vara en del av företaget berättar Nilsson att ägarna inte vill släppa för mycket på kontrollen. Det är viktigt för ägarna att de besitter all kunskap för att de ska kunna driva verksamheten själva under en period om det skulle krävas. På det sättet blir de mindre sårbara för oförutsedda händelser. Lantbruket är en bransch som är mycket sårbar för omvärldsfaktorer, därför menar Nilsson att planering och att utföra saker och ta beslut i rätt tid är en framgångsfaktor. Hon belyser även vikten att dela på ansvaret så att inte en person har ensamt ansvar för exempelvis ekonomin eller ett visst beslut. Om ett beslut resulterar i negativa konsekvenser ska ansvaret inte ligga på en enskild person.

Vidare är kommunikation ytterligare en viktig komponent för att lyckas med denna förändring och utveckling, menar Nilsson. Det handlar både om att kommunicera och delge information till medarbetare, ägare samt externa parter som till exempel banken. Att prata med andra lantbrukare och rådgivare är också mycket viktigt, samt att inspireras av andra lantbruksföretag. Nilsson berättar om hur de sedan några år tillbaka har ett gådsråd och hur detta har varit en viktig nyckelfaktor i förändringsprocessen. Hon beskriver hur de "...diskuterar i gådsrådet vad som är bäst" i olika beslutsfattandeprocesser och att det kan vara bra att ha med någon i gådsrådet som kan bidra med "...något utifrån perspektiv".

I intervjun beskriver Nilsson målformulering som en nyckelfaktor. Ett viktigt mål för dem har hela tiden varit att kunna vara ledig och att ha en lön att leva på. Mål kan sättas på flera olika plan och det är viktigt att alla inom företaget inklusive medarbetarna får vara med och sätta upp vissa mål. Nilsson uttrycker vikten av att "...våga att ta tid och tänka..., det är inte flest jobbade timmar som är lösningen på allt kanske". Sedan måste det alltid finnas ett intresse för att vilja utvecklas och viljan att lära sig nya saker. Slutligen nämner Nilsson att investeringar har varit en del av förändringsprocessen. Främst investeringar i mjölkrobotar och uppbyggnad av en maskinpark.



Figur 5. Beskrivande figur av tidslinje Raggården. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20]

4.2 Respondent 5 – Mathias Hellström

Mathias Hellström driver Ståholms Lantbruk AB beläget i Mälardalen strax utanför Köping. Produktionen på gården är huvudsakligen fokuserad på integrerad grisproduktion med både slaktdjur samt livdjur. Därtill bedriver de växtodling och skogsbruk samt (att) de har en mindre omfattning av fastighetsförvaltning i form av uthyrning av bostäder. Produktionen på gården omfattningar cirka 6 000 slaktdjur och 3 000 livdjur per år och arealen de brukar uppgår till mellan 500 och 600 hektar åkermark. Hellström driver gården inom ett driftsbolag med cirka tio anställda där de har en driftstrategi starkt betonad av integrering i foderproduktion, energi och gödselhantering.

Hellström är andra generationen på gården och tog över den av sina föräldrar vid 25-års ålder i slutet av 1990-talet. Därefter har han genomfört stora investeringar och haft ett stort fokus på uppbyggnad av grisproduktionen, spannmålshantering samt utveckling av skogsproduktionen och fastighetsförvaltningen. Det har inneburit en hög arbetsbelastning och var till en början en tydligt operativt grundad

företagsstruktur. I början av 2000-talet påbörjade Hellström expansionsfasen, detta genom att år 2007 bygga ut grisproduktionen i form av byggnation av nya stallar. I takt med en ökning av produktionsvolym i grisproduktionen fortsatte han investera och genomföra markförvärv. Han utvecklade därmed en solid växtodling som en diversifiering av gården. Expansionen medförde utmaningar kopplade till arbetsbelastning och personal, vilket bidrog till att de år 2007 anställde en förman i grisproduktionen och personalstyrkan började därmed ta form. Hellström beskriver svårigheterna i att hitta och behålla bra personal inom djurproduktionen, men understryker att de tillsammans har skapat en bra och hållbar struktur. Runt år 2013 hade företaget växt sig stort och Hellström insåg att företaget behövde en tydlig styrnings- och företagsstruktur. Han implementerade då LEAN lantbruk – som han i efterhand menar var en central vändpunkt. De introducerade standardiserade arbetsrutiner, tydliga ansvarsområden samt veckomöten och visuell planering i form av en LEAN-tavla. Det medförde ökat fokus på ledarskap och organisation. Hellström berättar om utvecklingsfasen i övergången från operativt fokus till en mer strategisk roll, liknande en VD-funktion, och hur detta ägt rum mellan 2014 och fram till idag. De utökade personalstyrkan och förtydligade arbetsledningen, samt valde att digitalisera ekonomisystem och tidsredovisning. Utöver det investerade företaget även i hållbarhet genom energisystem – exempelvis genom ny panncentral år 2018. Efter detta har de fortsatt expansionen och effektiviseringen i linje med deras strategi.

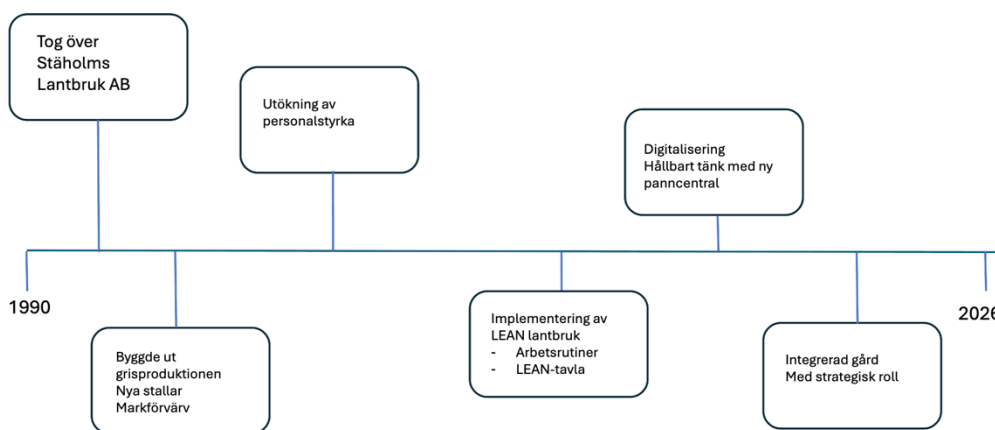
I förändringsarbetet från operativt till strategiskt fokus beskriver Hellström flera nyckelfaktorer som har bidragit till utvecklingens resultat. Han lyfter fram interna faktorer som centrala där tydliga mål och en långsiktig vision både individuellt såväl som organisatoriskt har varit avgörande. Vidare beskriver han att kontinuerlig kompetensutveckling, intresse för teknik och innovation samt att gradvis övergå från operativt arbete till strategiskt ledarskap är andra interna faktorer som bidragit.

Implementeringen av LEAN lantbruk beskriver Hellström ”...har varit helt avgörande för att tagit det här steget” att genomgå förändringsprocessen. Han uttrycker hur det skapade en struktur i företaget och arbetsprocessen som underlättade både individuellt men även till stor del för de anställda. Andra organisatoriska faktorer är den tydliga ansvarsfördelningen och ett aktivt arbete med företagskulturen. Hellström beskriver hur “vanliga företag” arbetar med det som en självklar företagsdel men att det är minst lika viktigt att vara mån om en företagskultur och ett arbetsklimat där anställda trivs inom lantbruksbranschen. Detta medför att han tillsammans med de anställda arbetat fram en värdegrund som är central för alla företags anställda. Han beskriver även att de arbetar med ett incitamentssystem som bygger på en prestationsbaserad ersättning – där extra bra

resultat i produktionen premieras och hur det har bidragit till en hälsosam konkurrens och vilja att göra sitt yttersta.

Personalens kompetens och engagemang är ytterligare en avgörande resurs, där Hellström betonar vikten av att rekrytera i tid samt att investera i arbetsmiljö och trivsel. Detta har han arbetat med på flera sätt, bland annat genom att digitalisera tidsredovisningen. Det har möjliggjort en struktur då timmar loggas enkelt och tydligt, vilket möjliggör flexibel arbetstid för de anställda. Digitaliseringen och teknologiska faktorer är Hellström intresserad av och han har därav investerat i modern teknik inom produktion och växtodling, vilket både lockar personal men framförallt effektiviserar produktionen och arbetsrutinerna. Hellström beskriver hur de "...var tidiga med att digitalisera, där har jag alltid varit på eller förstått vitsen med ända sedan det kom".

Slutligen beskriver Hellström vikten av de externa faktorerna, där en god relation till finansiärer och bank varit av yttersta vikt, men även att ha möjligheten till rådgivning och ett externt nätverk. Exempel på externt nätverk är organisationer som LEAN-coach, Gröna arbetsgivare, samt övriga rådgivare. Han belyser att de externa faktorerna och att ha en förståelse för marknadsförutsättningar och prisvariationerna har bidragit till företagets utveckling – då inget företag verkar helt isolerat från omvärlden, inte minst ett lantbruksföretag.



Figur 6. Beskrivande figur av tidslinje Ståhølms Lantbruk AB. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20]

4.2 Respondent 6 – Andreas Grybäck

Andreas Grybäck är anställd som VD och driver lantbruksföretaget Kiptuna AB. Gården är belägen i centrala Uppland och är en traditionell växtodlingsgård där de odlar nästan 1 500 hektar åkermark. De bedriver huvudsakligen spannmålsproduktion med höst- och vårvete, en del oljeväxter samt ärtor.

År 2014 anställdes Grybäck som VD med ansvar för gårdarna Sätuna och Kiplingeberg. Ett och ett halvt år senare slogs gårdarna ihop och då bildades Kiptuna AB. Båda gårdarna var för små för att dra nytta av skalfördelar och kunna arbeta mer strategiskt, därav togs detta beslut att slå ihop gårdarna. Under denna period började de samarbeta med ett företag för att starta upp med precisionsodling och därmed föddes idén om hur de ville driva företaget. De satte upp mål, där det mest väsentliga målet var tillväxtmålet. Sedan detta har de under åren utökat verksamheten med köp av mark samt med externa arrenden. De skapade en affärsplan och ägardirektiv som kontinuerligt utvecklats, vilket bidragit till ökad företagsstruktur. Det har även under åren genomfört en maskinutveckling, där de har investerat i och utvecklat mer effektiva lösningar. I början av förändringsprocessen la de sex timmar arbetstid per hektar för att bearbeta marken och producera gröda. De satte upp ett mål att det skulle ta tre och en halv timme per hektar, vilket de nästan når idag.

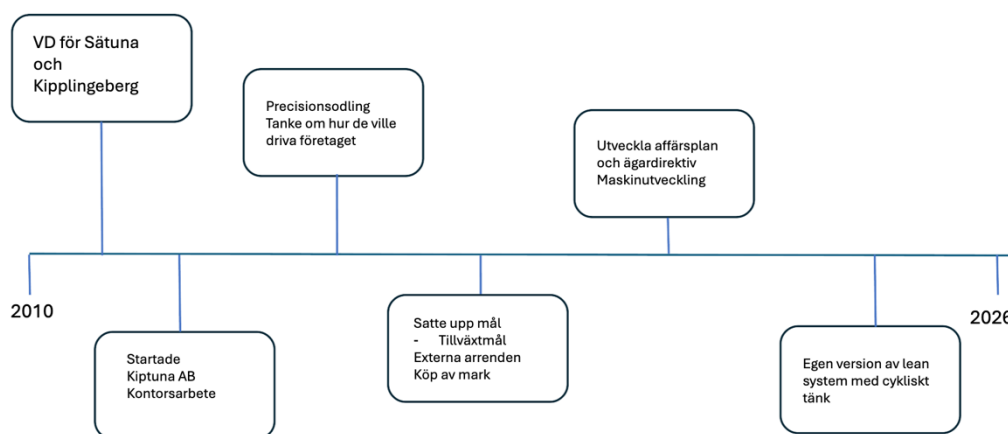
Förändringar på marknaden med en volatil kostnadsutveckling har varit en drivande faktor till att de har tvingats att utvecklas att bli duktiga på det de gör. I dagsläget är det sju heltidsanställda i driftsbolaget. Sedan hyr driftsbolaget in personal från ägarbolaget så att de är tio anställda under skörd varje år. De har en egen version av ett LEAN-system där de har implementerat ett cykliskt resonemang, där det är viktigt att arbeta med att följa upp och lära sig. Grybäck berättar i intervjun hur han har en driftsledare som tar hand om de mer operativa arbetsuppgifterna med den dagliga planeringen, medan Grybäck själv ansvarar för det affärsstrategiska och den långsiktiga planeringen, med perspektiv på en, två respektive fem och tio års sikt. I det ingår affärs- och företagsutveckling, hur de kan utveckla spannmålsodlingen, testa andra grödor, maskinlösningar och så vidare. Driftsledaren och styrelsen fungerar i tillägg till Grybäck som ett bollplank för att diskutera olika idéer och lösningar.

I intervjun med Grybäck betonar han värdet av att vara adaptiv och ha ett agilt förhållningssätt. Det är viktigt att utgå ifrån sina egna förutsättningar och möjligheter och anpassa företaget utifrån det. Grybäck menar att något som fungerar bra för någon kanske inte alls fungerar för någon annan. Det är viktigt att sätta tydliga mål som man sedan måste ha förmågan att kunna justera. Innan en förändringsprocess påbörjas handlar det om att ha skaffat sig mycket kunskap för

att ha en bra grund att stå på. Då kan det vara nödvändigt att ha ett nätverk runt sig som kan agera ett bollplank, menar Grybäck. Men finns inte en nyfikenhet i att vilja utvecklas och lära sig nya saker blir förändringsprocessen betydligt svårare. Grybäck uttrycker att han tycker det är roligt att optimera och att "...det är den bästa motorn man kan ha". Varje år försöker de testa en ny gröda för att de vill utmana sig själva. De vill se hur de kan utveckla företaget och hitta lösningar som kan passa deras företag och förutsättningar bra. De har bland annat behovsanpassad jordbearbetning vilket är ett sätt som de tycker är kostnadseffektivt, bra rent biologiskt och växtodlingsmässigt. Vidare beskriver han att de har även precisionsodling för att kunna kontrollera alla näringsämnen och så vidare, att rätt mängd hamnar på rätt plats vid rätt tillfälle samt för att minska klimatavtryck.

Grybäck anser att det även är viktigt att hänga med i teknikutvecklingen och att försöka anpassa sig till tekniken i lagom tid. Detta är ytterligare en framgångsfaktor som beskrivs som en lyckad förändringsprocess. Att hela tiden hålla sig uppdaterad om utvecklingen i världen och att läsa olika forskningsrapporter är ett sätt att skapa en gedigen kunskapsbas. Sedan är det fördelaktigt att kunna ha extern rådgivning som kan utmana en till att fortsätta utvecklas, uttrycker Grybäck. Det kommer till en viss punkt där det är lätt att bli "hemmablind" och då kan en utomstående person vara bra för att öppna upp för att se andra perspektiv.

Att arbeta strukturerat med affärsutveckling menar Grybäck är en tydlig nyckelfaktor. Kiptuna AB har en tydlig affärsplan, ägardirektiv och målsättning, vilket möjliggör att de kan arbeta strukturerat. Vad gäller målsättningen bör det finnas olika målsättningar för olika tidsperspektiv, anser Grybäck. En viktig del i att de har kunnat arbeta på detta sätt är att de har haft "...en styrelse som är affärstänkande", där det handlar om att "inte bara äga utan de vill utveckla också...". Med det är ytterligare en viktig faktor den ekonomiska planeringen och uppföljningen. Att budgetera, göra prognoser och följa upp kan underlätta för att hitta lösningar på ekonomiska hinder som lantbruksbranschen utstår. Grybäck nämner även att lantbruket påverkas av andra omvärldsfaktorer, såsom väder, som inte går att påverka. Men för att förebygga håller de på att utveckla metoder för bevattnings. Att genomgå denna typ av förändringsprocess innebär ett ökat antal anställda, vilket bland annat leder till att högre krav ställs på arbetsmiljö och ledarskap. Grybäck menar att det viktigaste är att försöka hitta ett ledarskap som man känner sig trygg i och tillsammans med personalgruppen utforma en arbetsstruktur. Att gå ledarskapsutbildningar för att fånga upp nya perspektiv och utveckla sitt ledarskap är fördelaktigt. Vidare att ha ett fokus på att hitta en trygghet och att vara tydlig i sitt ledarskap. Slutligen berättar Grybäck att ett företag aldrig blir färdigutvecklat. Det finns alltid något mer att göra och man ska därmed inte vara rädd för att misslyckas utan våga prova nya lösningar.



Figur 7. Beskrivande figur av tidslinje Kiptuna AB. [Skapad av studiens författare: 2026-04-20]

5. Analys och resultat

Detta kapitel innefattar analys av det empiriska materialet. Analysen är indelad i de åtta olika temana som författarna har arbetat fram från empirin. Slutligen presenteras resultatet, med innehållande guide, över hur ett lantbruksföretag genomgår en förändringsprocess från ett operativt till strategiskt företag.

5.1 Analys

Vid genomförandet av den tematiska analysen delades processen upp i tre steg. Det första steget innefattar en öppen kodning bestående av att identifiera relevanta empiriska utdrag ur det totala datamaterialet. Detta steg innefattade att 463 koder identifierades där respondenternas exakta uttalanden noterades i Excel. Nästa steg bestod av att gruppera ihop koderna till gemensamma kategorier, där ungefär 120 unika kategorier identifierades. Detta steg utgjordes av att författarna noggrant analyserade samtliga koder och jämförde dem med varandra för att finna liknande innehåll i respektive kategori. Här urskildes huvudsakliga ämnesområden med syfte att slå samman närliggande koder till färre gemensamma kategorier. Kategorier som identifierades var exempelvis investering, arbetsmiljö, organisationsstruktur och kunskapsdelning. Nästkommande steg bestod av att vidare gruppera ihop kategorierna till gemensamma teman vilket innebar en mer övergripande struktur. I detta steg identifierades åtta slutliga teman. Temana utvecklades successivt genom att kategorierna kontinuerligt jämfördes mot forskningsfrågorna; *Hur är förändringsprocessen strukturerad när ett lantbruksföretag utvecklas från ett operativt till ett strategiskt företag? Vilka faktorer upplever lantbrukaren som centrala i övergången från operativt till strategiskt företagande?* Temana valdes inte utifrån frekvens enbart, utan utifrån deras analytiska relevans och deras förmåga att fånga återkommande mönster kopplade till förändringsprocessens struktur och centrala påverkansfaktorer. Därmed representerar temana en sammanvägning av empirin snarare än en sammanställning av enskilda observationer.

Analysprocessen var därmed inte helt linjär utan innebar en växelverkan mellan empiri, kategorisering och teoretiska utgångspunkter. Efter att temana fastställts analyserades varje tema vidare genom att relatera det empiriska materialet i respektive tema till studiens teoretiska ramverk.

5.1.1 Tema 1: Strategisk styrning och beslutsstruktur

Tema 1 sammanställs som strategisk styrning och beslutsstruktur. Detta innefattar hur förändringsprocessen leds och organiseras när lantbruksföretag går från ett

operativt till ett mer strategiskt företag. I detta tema omfattas analysen av hur beslut fattas, struktureras och förankras inom organisationen. Vidare kan detta benämnas som det formella styrsystemet.

Författarna av denna studie har identifierat 61 koder från datautdraget av de totala 463 observationer som kan inkluderas i tema 1. Samtliga respondenter betonar vikten av en tydlig struktur i både ägandeskap och beslutsfattande, särskilt i samband med planering. Flera av respondenterna beskriver hur delägarskap präglar deras verksamheter och hur ansvar fördelas mellan olika aktörer. I empirin betonas även vikten av att ”ta gemensamma beslut”, där gemensamma beslutsprocesser beskrivs som en central del av arbetssättet. Ett tydligt exempel på hur strategisk styrning tar form återfinns i empirin är där företagsledaren arbetar tillsammans med en styrelse och en driftsledare med tydligt fördelade ansvarsområden. Denna struktur kompletteras av styrdokument såsom ägardirektiv och affärsplan, vilket visar på en formaliserad och strategiskt inriktad styrning.

Vidare framkommer i empirin att arbetet med visioner, mål och långsiktig planering beskrivs som betydelsefull i förändringsprocessen. Detta exemplifieras genom uttalanden såsom ”mål är jätteviktigt” och ”ha en god planering”. Flera respondenter beskriver även användningen av strategier som LEAN för att skapa struktur i både styrning och beslutsprocesser. Ytterligare en återkommande aspekt är användningen av ”gårdsråd”, vilket fungerar som ett forum för att diskutera strategiska frågor och möjliggöra gemensamma beslut. Dessa inslag återkommer genomgående i respondenternas beskrivning av hur verksamheten organiseras och utvecklas.

Detta tyder på att strategisk styrning och beslutsstruktur utgör en central förutsättning för att möjliggöra förändringsprocessen i lantbruksföretag. Förekomsten av delägarskap, gemensamt beslutsfattande och formaliserade styrdokument indikerar att övergången från ett operativt till ett mer strategiskt arbetssätt kräver tydliga ansvarsfördelningar och strukturerade beslutsprocesser. Samtidigt visar empirin att förändringsprocessen inte enbart bygger på formella styrsystem, utan även på samverkan och gemensam förankring mellan aktörer inom organisationen. Den återkommande betoningen på visioner, mål och långsiktig planering kan tolkas som att lantbruksföretag aktivt arbetar för att skapa stabilitet och riktning i förändringsarbetet. Användningen av strategier såsom LEAN samt forum som gårdsråd indikerar vidare att förändringsprocessen präglas av ett behov av både struktur och kontinuerlig dialog. Detta innebär att strategisk styrning inte enbart handlar om kontroll och planering, utan även om att skapa samsyn och koordinering mellan olika aktörer i verksamheten. Sammantaget framträder strategisk styrning och beslutsstruktur som en möjliggörande mekanism i

förändringsprocessen där tydliga mål, ansvarsfördelning och gemensamma beslutsformer blir avgörande för att utveckla ett mer långsiktigt och strategiskt arbetssätt.

Utifrån ett teoretiskt perspektiv kan detta tema kopplas till agentteorin. I organisationer med delägarskap och uppdelade ansvarsroller kan relationer mellan principal och agent identifieras, där informationsasymmetri kan uppstå mellan exempelvis ägare och operativ ledning (Eriksson-Zetterquist et al., 2020). Detta kan leda till målkonflikter, vilket ökar behovet av tydliga strukturer, gemensamma mål och formaliserade beslutsprocesser. För att ytterligare nyansera analysen kan temat förstås genom MCP. I teorin beskriver Malmi och Brown (2008) hur planering och administrativa kontroller fungerar som centrala styrmedel för att styra organisationer mot uppsatta mål. Detta återspeglas i empirin genom vikten av att fastställa mål, arbeta med långsiktig planering samt etablera tydliga roller och ansvarsfördelning. Sammantaget styrker detta hur strategisk styrning och beslutsstruktur utgör en central del i övergången från ett operativt till ett mer strategiskt lantbruksföretag.

5.1.2 Tema 2: Ekonomiska förutsättningar och riskhantering

Tema 2 behandlar hur ekonomiska förutsättningar och riskhantering påverkar lantbruksföretag när de genomgår en förändringsprocess från operativt till ett strategiskt företag. Temat belyser hur ekonomiska resurser och finansiella överväganden påverkar förändringsprocessen. Analysen omfattas av de faktorer som både möjliggör och begränsar förändringsprocessen ur ett ekonomiskt perspektiv. Detta benämns som de finansiella förutsättningarna i förändringsprocessen.

I empirin identifieras 76 koder av totalt 463 observationer som kan inkluderas i tema 2. Samtliga respondenter belyser vikten av att ha en god ekonomisk planering för att kunna genomföra förändringsprocessen. Ett återkommande inslag i empirin är användningen av budgetar och prognoser som verktyg för uppföljning. Vilket kan exemplifieras genom uttrycket i empirin "... vi försöker ha en budget och vi försöker ha en prognos som ekonomisk uppföljning". Vidare framkommer i empirin att tillgång till kapital och god likviditet är avgörande faktorer för att möjliggöra investeringar och tillväxt. Samtliga respondenter beskriver hur större investeringar varit en del av deras utveckling. Detta exemplifieras i empirin där vikten av att ha "rullning på pengar för att kunna ta lite större investeringar och känna sig trygg i det" beskrivs. Flera respondenter lyfter även djurproduktion som en stabil källa till kassaflöde, vilket exemplifieras genom frasen "...djurproduktion var ju det bästa alternativet för att starta upp, du får ett bra penningflöde fort".

Samtidigt framgår det i empirin att lantbruksföretag verkar i en riskfylld miljö där ekonomiska osäkerheter påverkar förändringsprocessen. Risk beskrivs både som något som behöver hanteras och som något som kan möjliggöra utveckling. Flera respondenter lyfter vikten av att arbeta med förebyggande åtgärder och att analysera sin verksamhet för att identifiera potentiella risker. Samtidigt lyfts det fram att förändring ibland kan kräva risktagande genom investeringar eller omstrukturering. I vissa fall har detta inneburit att delar av verksamheter behövt avvecklas för att skapa bättre ekonomiska förutsättningar, beskriver respondenter. Det exemplifieras i empirin genom beskrivning av hur respondentens företag var nära konkurs och tvingades avveckla delar av produktionen för att kunna arbeta mer strategiskt.

Detta tyder på att ekonomiska förutsättningar och riskhantering utgör både en möjliggörare och en begränsande faktor i lantbruksföretag i förändringsprocesser. Förekomsten av budgetar, prognoser och ekonomiska uppföljningar indikerar ett behov av kontroll och stabilitet i förändringsarbetet. Samtidigt visar empirin att tillgång till kapital och likviditet är avgörande för att möjliggöra investeringar och strategiska beslut. Ekonomiska resurser framträder därmed som en central förutsättning för handlingsutrymme i förändringsprocesser, samtidigt som risk och osäkerhet påverkar vilka beslut som fattas. Att vissa verksamheter behövt omstrukturera eller avveckla delar av produktion visar vidare att ekonomiska beslut ofta innebär avvägningar mellan risk och långsiktig utveckling. Sammantaget framträder ekonomiska förutsättningar och riskhantering som centrala mekanismer i förändringsprocessen, där balansen mellan stabilitet och risktagande blir avgörande för hur förändringen kan genomföras.

Analysen kan nyanseras genom kopplingar till MCP-modellen. Användningen av budgetar och prognoser kan förstås som cybernetiska kontroller, där organisationer följer upp resultat och identifierar avvikelser för att möjliggöra förbättringar (Malmi & Brown, 2008). Detta indikerar att ekonomisk planering inte enbart fungerar som ett administrativt verktyg, utan även som en del av löpande verksamheten i förändringsprocessen. Vidare kan temat kopplas till Kotters 8-stegsmodell Kotter (2012). Där kan ekonomisk stabilitet och hantering av risk förstås som en förutsättning för att skapa handlingsutrymme i förändringsarbetet. Särskilt relevant är steg 2 som rör att undanröja hinder och möjliggöra handling, där ekonomiska resurser och struktur påverkar organisationens förmåga att genomföra förändring. Sammantaget visar detta hur ekonomiska förutsättningar och riskhantering inte enbart är externa villkor, utan integrerade delar av hur förhandlingsprocessen styrs och genomförs i praktiken.

5.1.3 Tema 3: Organisatorisk struktur och arbetsfördelning

Tema 3 innefattar hur organisatorisk struktur och arbetsfördelning utgör aspekter av hur lantbruksföretag genomgår en förändringsprocess från operativt till strategiskt. Temat inkluderar hur arbetet organiseras i praktiken och hur förändringen implementeras organisatoriskt. Detta belyser hur arbetsuppgifter och ansvar är fördelat mellan olika aktörer inom företaget. Fokus ligger därmed på den interna organiseringen.

I empirin framkommer 35 koder av totalt 463 observationer som inkluderas i detta tema. Begrepp kopplade till dokumentation och rutiner återkommer i empirin som viktiga faktorer för att skapa struktur i organisationen. Detta exemplifieras genom hur "arbetsrutiner" och "veckomöten" beskrivs som verktyg för att tydliggöra ansvarsfördelningen. I en av intervjuerna beskrivs även hur en affärsplan används som ett strategiskt verktyg för att strukturera verksamheten och tydliggöra företagets vision. Empirin indikerar vidare att delägarskap och personalens roll har betydelse för hur arbetet organiseras. Möjligheten att ha en delägare att diskutera och "bolla med" beskrivs som ett stöd i beslutsfattande processer. Samtidigt framhålls personalen som en viktig resurs, där exempel på fraser från intervjuerna som belyser vikten av att ha en balanserad ansvarsfördelning är "personalen är en framgångsfaktor" och "...personalen kan avlasta och täcka upp under mer hektiska tider". Personalen bidrar alltså till att avlasta och hantera arbetsbelastningen under mer intensiva perioder.

Sammantaget indikerar detta att organisatorisk struktur och arbetsfördelning är centrala delar i förändringsprocessen. Förekomsten av rutiner, dokumentation och planeringsverktyg tyder på en ökad formalisering av verksamheten i takt med att företaget utvecklas. Samtidigt visar empirin att delegering av ansvar och samarbete mellan aktörer är avgörande för att arbetet ska fungera i praktiken. Balansen mellan att fördela ansvar och samtidigt behålla en övergripande styrning framstår därmed som en viktig aspekt i förändringsprocessen. Detta tyder på att organisatorisk struktur inte enbart handlar om att formulera, utan även om att skapa fungerande samspel och samordning i verksamheten.

För att nyansera detta tema kan det förstås genom det andra steget i Kotters (2012) 8-stegsmodell, som betonar vikten av att skapa en vägledande koalition. Detta innebär att en grupp individer med tillräcklig kompetens och inflytande samverkar för att driva förändringsarbetet framåt. I denna studie kan både personal och delägarskap identifieras som centrala delar i denna koalition. Empirin visar att samarbete, delat ansvar och tydlig arbetsfördelning är avgörande för att möjliggöra förändring, vilket överensstämmer med Kotters (2012) perspektiv på hur förändringsarbete kräver en kompetent grupp som genom samarbete kan realisera

förändring. Samtidigt kan MCP-modellen bidra till att förklara hur rutiner, dokumentation och affärsplan fungerar som strukturerade styrmedel (Malmi & Brown, 2008). Dessa används för att skapa tydlighet i ansvarsfördelning, stödja uppföljning och organisera verksamheten. Det indikerar att organisatorisk struktur även har en styrande funktion i förändringsprocessen.

5.1.4 Tema 4: Personal, arbetsmiljö och arbetsgivaransvar

Tema 4 sammanställs som personal, arbetsmiljö och arbetsgivaransvar. Detta innefattar sociala faktorer som påverkar förändringsprocessen när lantbruksföretag går från operativt till strategiskt. Temat omfattar analysen av hur individer påverkar och påverkas av förändringen, samt hur ledarskap och arbetsmiljö bidrar till att möjliggöra processen. Fokus ligger på hur det sociala systemet kan bidra till att möjliggöra eller begränsa förändringsprocessen beroende på hur det hanteras i organisationen.

I empirin identifieras 89 koder av totalt 463 observationer som kan inkluderas i tema 4, vilket gör detta till det mest frekvent förekommande temat. Begrepp kopplade till ledarskap och arbetsmiljö återkommer i samtliga intervjuer. Ledarskap beskrivs som en utvecklingsbar kompetens, vilket illustreras i uttrycket ”det är viktigt att utbilda sig i att vara ledare”. I intervjuerna framkommer även egenskaper som kopplas till ett fungerande ledarskap, såsom ”att vara närvarande”, ”lyhörd”, ”strukturerad” och delaktig genom ”att vara en del av gruppen”. Vidare framkommer att gemensamma värderingar och kultur spelar en viktig roll, exempelvis i uttrycket ”vi har en värdegrund som vi tog fram för några år sedan ihop med personalen som sitter nere i fikarummet inramad”. Vidare är motivation och engagemang återkommande som centrala faktorer, där nyfikenhet och arbetsglädje beskrivs som viktiga drivkrafter i det dagliga arbetet. Samtidigt lyfts utmaningar kopplade till personalfrågor fram i empirin. Detta innefattar svårigheter såsom att rekrytera och behålla rätt kompetens. För att hantera detta beskrivs olika åtgärder, exempelvis förmåner, provisionslön och gemensamma aktiviteter utanför arbetstid, som sätt att skapa en attraktiv arbetsplats.

Sammantaget indikerar detta att personal, arbetsmiljö och arbetsgivaransvar utgör en central men komplex del i förändringsprocessen. Förekomsten av både drivkrafter såsom engagemang och gemensamma värderingar, samt utmaningar kopplade till personalförsörjning visar att förändringsarbetet i hög grad påverkas av hur det sociala systemet fungerar. Ledarskap framstår som en avgörande faktor för att skapa riktning, delaktighet och stabilitet i förändringsprocessen. Samtidigt visar empirin att arbetsmiljö och relationer påverkar medarbetarens motivation och därmed organisationens förmåga att genomföra förändring. Detta tyder på att

förändringsprocessen inte enbart drivs av formella strukturella, utan även av sociala och relationella faktorer inom organisationen. relationer och interaktioner inom organisationen.

Detta kan förstås djupare genom Kotters 8-stegsmodell, där särskilt stegen som rör att skapa kortsiktiga vinster och förankra förändring i kultur blir relevanta (Kotter, 2012). De exempel som framkommer i empirin kring motivation, belöning och gemensamma värderingar kan tolkas som mekanismer för att stärka engagemang och förankra förändringsarbetet i organisationen. Vidare kan ett MCP-perspektiv bidra till att förstå hur belönings- och ersättningssystem samt personalrelaterade styrmedel användas för att påverka beteende och skapa incitament i linje med organisationsmålen (Malmi & Brown, 2008). Sammantaget visar detta hur sociala faktorer och styrsystem samverkar i att möjliggöra och driva förändringsprocessen i lantbruksföretag.

5.1.5 Tema 5: Kunskap, lärande och rådgivning

Tema 5 behandlar hur kunskap, lärande och rådgivning formas i lantbruksföretag under en förändringsprocess. Analysen omfattar både interna förhållanden mellan arbetsgivare och medarbetare, samt externa förhållanden i relation till rådgivare och andra samarbetspartners. Särskilt fokus ligger på hur kompetens utvecklas, delas och används som en nyckelfaktor och central resurs i förändringsarbete. Temat belyser därmed hur olika former av kunskap bidrar till att möjliggöra eller begränsa förändringsarbete, beroende på hur de implementeras i organisationens arbete.

I empirin förekommer 64 koder av de totala 463 observationer där temat kan identifieras. I intervjuerna återkommer uttryck som utbildning och rådgivning flertalet gånger. Exempel på detta i empirin är fransen "när veterinärer och foderleverantörer kom fick personalen vara med och lära sig". Vidare framträder även en brist på kunskap, vilket illustreras i uttalandet "vi var ganska dåliga på att räkna och planera". Detta visar att kunskap och lärande i förändringsprocessen inte enbart upplevs som en resurs, utan även som en begränsning i vissa delar av verksamheten. Samtidigt framträder kollegial kunskapsdelning som ett återkommande inslag i empirin, där lärande sker i interaktioner mellan arbetsgivare och medarbetare. Detta pekar på en dubbelriktad kunskapsprocess som är integrerad i det dagliga arbetet.

Detta tyder på att kunskap, lärande och rådgivning har en central men komplex roll för lantbruksföretag i en förändringsprocess. Förekomsten av både aktiva lärandeinsatser samt kunskapsbrister indikerar att övergången från ett operativt till ett mer strategiskt lantbruksföretag förutsätter kompetens som inte alltid finns

tillgängligt i ett initialt skede. Kompetensen kan vara ojämnt fördelad inom företaget, exempelvis mellan arbetsgivare och anställda, eller saknas helt inom organisationen. Den återkommande närvaron av externa aktörer, såsom rådgivare och leverantörer, kan således tolkas som att kunskapsutvecklingen i stor uträkning är beroende av externa resurser i form av deras kompetens. Detta pekar på ett visst beroende av omvärlden för att möjliggöra förändring. Samtidigt visar den kollegiala kunskapsdelningen att lärande även sker internt och kontinuerligt i det dagliga arbetet. Detta sker både genom spontan kunskaps- och informationsdelning såväl som förbestämda utvecklingssamtal, vilket framgår i flera intervjuer. Det innebär att kunskap inte enbart tillförs utifrån, utan också utvecklas genom interaktion internt i lantbruksföretaget. Sammantaget framträder kunskap, och brist på kunskap, som både en möjliggörare och en begränsning i förändringsprocessen där tillgång till relevant kompetens blir avgörande för hur framgångsrikt förändringen kan genomföras.

Dessa mönster av observationerna kan främst förstås genom agentteorin (Eriksson-Zetterquist et al., 2020), där förekomsten av kunskapsbrist och beroendet av externa rådgivare indikerar en informationsasymmetri mellan aktörerna. I detta sammanhang kan principalen tolkas vara antingen arbetsgivaren och agenten medarbetaren, alternativt att principalen är den externa aktören och agenten är lantbruksföretaget. Den rådande informationsasymmetri innebär därmed att förändringsprocessen delvis drivs av behovet att reducera denna informationsasymmetri genom integrering av extern kompetens. Vidare kan Kotters 8-stegsmodell användas för att komplettera denna förståelse, då den betonar vikten av utbildning och kunskapsspridning i förändringsarbete (Kotter, 2012). Det lärande som identifieras i empirin kan därmed tolkas som en central mekanism för att möjliggöra och förankra förändringen.

5.1.6 Tema 6: Förändringsstrategi och implementering

Tema 6 innefattar hur förändringsstrategin och dess implementering genomförs i lantbruksföretag under en förändringsprocess. Detta tema fokuserar på hur själva förändringen konkret genomförs i praktiken vilket också är grunden för analysen av detta tema. Vidare behandlar tema 6 nyckelfaktorerna i det som driver förändringsprocessen vilket kan exemplifieras i hur arbetet är strukturerat samt vilka avgörande beslut som tas för utveckling av företagsstrukturen.

I empirin framträder 82 koder där temat identifierats av de totala 463 observationerna. "Arbetsrutin" och "planering" är två av de främst förekommande begreppen som återfinns i empirin, vilka framkommer i samtliga intervjuer. I en av intervjuerna uttrycks begreppet arbetsrutin i formuleringen "jag tror vi hade 70

sidor arbetsrutiner nedskrivna”, vilket belyser såväl den administrativa innebörden av dokumentation som omfattningen av arbetsrutiner. Vidare exempel i empirin är “investering”, “företagsutveckling” samt “effektivisering”. I kategorin företagsutveckling återfinns exempel i intervjuerna som “LEAN-lantbruk har varit helt avgörande för att tagit det här steget”, vilket lyfter exempel på förändringsstrategier som LEAN-lantbruk. Ytterligare citat som lyfter specifikt LEAN systemet är uttrycket “vi applicerar liksom tanken bakom LEAN”, där en annan dimension av LEAN systemet framhävs. Slutligen är ett annat tydligt exempel i empirin “agilt förhållningssätt”, vilket även det förekommer flertalet gånger. I kategorin agilt förhållningssätt förekommer exempelvis observationen “och i en förändringsprocess gör man saker som man måste korrigera”.

Detta tyder på att förändringsstrategi och implementering utgör en strukturerad men samtidigt dynamisk process i lantbruksföretag. Den återkommande förekomsten av arbetsrutiner och planering indikerar att förändringsarbetet i stor utsträckning systematiseras genom dokumentation och tydliga välplanerade arbetssätt. Detta kan tolkas som att en ökad grad av struktur är central i övergången från ett operativt till ett mer strategiskt arbetssätt. Samtidigt visar förekomsten av strategiska verktyg såsom LEAN-lantbruk och agila arbetssätt att förändringen inte enbart är statisk och planerad, utan även präglas av flexibilitet och anpassningsförmåga. Att företag både implementerar standardiserade arbetsrutiner och uttrycker behov av att kontinuerligt korrigera sitt arbetssätt tyder på att förändringsprocessen innehåller en balans mellan struktur och anpassning. Vidare indikerar genomförandet av investeringar och fokus på effektivisering på att förändringsstrategin i hög grad är kopplad till långsiktig utveckling och optimering av verksamheten. Detta innebär att implementeringen av förändring inte sker isolerat, utan är en integrerad del i företagets övergripande utvecklingsarbete. Sammantaget framträder förändringsstrategi och implementering som en process där standardisering och struktur samverkar med flexibilitet och kontinuerlig anpassning, vilket blir avgörande för hur förändringen genomförs i praktiken.

För att vidare nyansera analysen kan tema 6 förstås utifrån teorin Kotters 8-stegsmodell. Den förtydligar hur förändring betonas som en strukturerad process som kräver tydlig planering, implementering och förankring av nya arbetssätt (Kotter, 2012). Förekomsten av tydliga arbetsrutiner och strategiska verktyg såsom LEAN och LEAN-lantbruk kan därmed tolkas som en medveten förändringsstrategi där struktur och systematik används för att driva förändringen framåt. Vidare kan nyanseringen kompletteras genom teorin MCP, där standardiserade arbetsrutiner och dokumentation utgör centrala styrmedel för att säkerställa att förändringen implementeras (Malmi & Brown, 2008) och upprättas i lantbruksföretaget.

Kombinationen av struktur och flexibilitet som kan urskiljas i empirin kan därmed förstås som en balans mellan kontroll och anpassning i förändringsarbetet.

5.1.7 Tema 7: Omvärld och externa faktorer

Tema 7 behandlar omvärldens och externa faktorerers påverkan på lantbruksföretags förmåga att genomgå en förändringsprocess från operativt till strategiskt. Det innefattar hur och i vilken omfattning externa påtryckningar påverkar processen och företagets utveckling. Ett särskilt fokus ligger på vad som driver förändring utifrån samt vilken innebörd lantbruksföretag uppfattar att omvärlden och externa faktorer har.

I empirin framträder 18 koder av de totala 463 observationerna där temat har identifierats. Det mest förekommande begreppen i temat är "omvärldseffekt" samt "digitalisering" och "teknikutveckling", vilka förekommer flertalet gånger i samtliga intervjuer. I empirin återfinns uttryck som exempelvis "vi har ett genomgående tänk att förhålla sig till omvärldsfaktorer", där en tydlig medvetenhet beskrivs i intervjuerna. Ytterligare exempel på observationer i empirin är uttrycket "skillnad i att hitta rätt folk i högkonjunktur jämfört med lågkonjunktur". Detta uttryck beskriver volatiliteten i arbetskraftsutsikter. Vidare exempel i empirin är uttryck som "vi var tidiga med digitalisering, där har jag varit på eller förstått vitsen med sedan det kom", vilket belyser hur lantbruksföretag initierat digitalisering av företaget i ett tidigt skede. Samtidigt finns det motsägande uttryck i empirin som exempelvis "vi var rätt analoga", vilket beskriver ett lantbruksföretag med ett begränsat digitalt arbetssätt.

Utifrån empirin tyder det på att omvärlden och externa faktorerers påverkan på förändringsprocessen är närvarande men inte alltid direkt avgörande i lantbruksföretag. Den relativt begränsade förekomsten indikerar att förändring främst drivs internt, samtidigt som externa faktorer delvis sätter ramarna för processen. Den uttryckta medvetenheten om omvärlden visar att lantbruksföretagen aktivt förhåller sig till externa förändringar, snarare än enbart reagerar på dem. Samtidigt indikerar variationen i exempelvis digitalisering att externa faktorer tolkas och hanteras olika beroende på företagets interna förutsättningar.

Vidare visar uttryck kopplade till konjunktur och arbetskraft att externa faktorer kan skapa förändrade förutsättningar som påverkar företags handlingsförmåga och -utrymme. Detta innebär att omvärlden inte enbart fungerar som en möjlighet, utan även som en begränsning i förändringsprocessen. Sammantaget framträder omvärlden och externa faktorer som situations- och kontextbaserade förutsättningar som både möjliggör och begränsar förändring. Graden av påverkan varierar således

beroende på hur aktivt lantbruksföretagen tolkar och integrerar dessa faktorer i sitt dagliga arbete.

Detta kan förstås utifrån ett MCP-perspektiv då teorin utgörs av externa faktorer där de blir viktiga förutsättningar för hur organisationer utformar sina styr- och beslutsprocesser (Malmi & Brown, 2008). Den variation som framträder i hur lantbruksföretag hanterar exempelvis digitalisering indikerar att omvärldens påverkan inte verkar direkt, utan filtreras genom interna strukturer och prioriteringar. För att vidare nyansera den teoretiska kopplingen till temat kan detta delvis relateras till agentteorin. Osäkerheter i omvärlden, såsom konjunkturförändringar, kan förstås som situationer där beroendet av externa aktörer och information ökar. Detta belyser den relationella dimensionen i agentteorin, där informations- och beroendeförhållanden påverkar beslutsfattandet (Eriksson-Zetterquist et al., 2020). Sammantaget kan detta bidra till att förklara hur externa faktorer indirekt påverkar företagets beslut i förändringsprocessen.

5.1.8 Tema 8: Kommunikation, delaktighet och kultur

Tema 8 behandlar hur kommunikation, delaktighet och kultur förstås och hanteras i lantbruksföretag under en förändringsprocess. Det beskriver hur förändringen förankras i det sociala och inte går att förstås som en helt fristående del från den sociala kontexten. Temat innefattar förståelse för hur förändring accepteras och förstås, där fokus ligger på det sociala samspelet mellan parter genomgående förändringsprocessen.

I empirin i tema 8 går det att identifiera 38 koder bland de totala 463 observationerna, där temats frekvens varierar avsevärt mellan intervjuerna. Det vanligaste förekommande uttrycket är relation till finansiärer men även begreppet kommunikation förekommer i hög grad. Exempel på detta i empirin är “vi kommunicerade våra mål till alla medarbetare” och “arbeta tillsammans med finansiärer för att hantera kriser”, vilket exemplifierar hur både interna och externa relationer har betydelse i lantbruksföretag. Ytterligare exempel i empirin är “vi använd gårdsråd, där kan vi ha med banken och andra rådgivare samt revisor”. Detta förtydligar hur relationer till finansiärer existerar bland företagen. Vidare uttrycks i empirin “man ska våga fråga andra äldre lantbrukare som har gjort resan, de agerar som bollplank”, där detta är ett av flera exempel på hur nyfikenhet och att “våga fråga” uttrycks.

Sammantaget tyder empirin på att kommunikation, delaktighet och kultur utgör centrala men varierande komponenter i lantbruksföretagens förändringsprocess. Förändring framstår inte som en isolerad organisatorisk aktivitet, utan snarare som

något som i hög grad formas och förankras genom social interaktion mellan medarbetare, ledning och externa aktörer. De återkommande exemplen på kommunikation av mål och samarbete med finansiärer indikerar på att förändring kräver aktiv relationshantering både internt såväl som externt. Samtidigt visar exemplen av forum, såsom gårdsråd och informellt kunskapsutbyte med andra lantbrukare, att lärande och beslutsfattande i förändringsprocesser ofta sker i nätverk snarare än inom enbart det enskilda företags.

Variation i hur frekvent temat förekommer mellan intervjuerna kan indikera på att betydelsen av kommunikation och delaktighet kan skilja sig mellan företag. Det medför vidare att dessa faktorer inte är enhetliga utan även dessa kontextberoende. Sammantaget framträder kommunikation och kultur som viktiga katalysatorer för förändring, där graden av öppenhet, samspel och relationsbyggande påverkar hur väl förändringen kan förstås och förankras inom lantbruksföretag. Sammantaget visar detta på att kommunikation, delaktighet och kultur inte enbart bör förstås som mjuka organisatoriska faktorer, utan även som centrala mekanismer för både förankring och styrning av förändringsprocesser.

Tema 8 kan förstås på en mer nyanserad nivå utifrån Kotters 8-stegsmodell, där kommunikation, delaktighet och kulturella förändringar är delar i att möjliggöra förändring (Kotter, 2012). De återkommande exemplen i empirin om kommunikation av mål till medarbetare samt användning av olika forum för dialog, kan tolkas som uttryck för ett aktivt arbete med att skapa förståelse och acceptans för förändringen. Detta ligger i linje med Kotters (2012) betoning på vikten av tydlig kommunikation av en tydlig riktlinje. Vidare går detta att koppla samman med Kotters (2012) innebörd av att förankra förändringen i företags kultur för att uppnå långsiktighet i beslut och genomförande. Ytterligare ett perspektiv som temat kan förstås utifrån är MCP-modellen (Malmi & Brown, 2008). Teorin bidrar till att belysa hur dessa kommunikationsstrukturer även fungerar som en form av styrning i förändringsprocessen. Genom både formella såväl som informella miljöer för informationsutbyte skapas strukturer som möjliggör samordning, uppföljning och legitimering av beslut. Detta kan indikera på att kommunikation inte enbart fyller en informativ funktion, utan även fungerar som ett verktyg för att styra och koordinera förändringsarbetet.

5.2 Resultat

De resultat som framkommer ur analysen indikerar att vissa teman och utvecklingsområden framträder tydligare än andra i övergången från ett operativt till ett strategiskt lantbruksföretag. Tema 4, personal, arbetsmiljö och arbetsgivaransvar, och tema 6, förändringsstrategi och implementering, är främst

framträdande i analysen genom deras höga frekvens samt bidrag och påverkan i förändringsprocessen. Detta medför att förändringsarbetet i hög grad påverkas av hur det sociala systemet fungerar i lantbruksföretaget, där förändringsprocessen beskrivs inte enbart drivas av formella strukturer utan även av sociala och relationella faktorer. Vidare indikerar temans relevans på att en ökad grad av struktur är central i övergången, samt att förekomsten av strategiska verktyg och agilt förhållningssätt även präglar förändringsprocessen genom flexibilitet och anpassningsförmåga. Tema 7, omvärld och externa faktorer, är istället minst framträdande i analysen med en låg frekvens av antalet kategorier. Detta indikerar att omvärld och externa faktorer inte är en lika central och avgörande del i förändringsprocessen när lantbruksföretag går från operativt till strategiskt. Den begränsade förekomsten indikerar slutligen att förändringsprocessen primärt drivs av interna faktorer men att externa faktorer utgör ramar för processen.

Analysen består av åtta teman där empirin sammanfattas i relation till studiens relevans och forskningsfrågor. För att skapa en mer sammanhållen förståelse av förändringsprocessen sammanförs de åtta identifierade temana till fem övergripande nyckelfaktorer. Syftet med denna abstrahering är att synliggöra de centrala mekanismer som återkommer genom analysen och tydligare besvara studiens forskningsfrågor. Flera av temana visar sig vara nära relaterade och beskriva olika dimensioner av samma underliggande fenomen.

Mot bakgrund av dessa resultat presenteras följande fem nyckelfaktorer i förändringsprocessen från operativt till strategiskt lantbruksföretag, se tabell 2. Nyckelfaktorerna ämnar uppfylla studiens syfte genom att beskriva hur en förändringsprocess är strukturerad, samt vad lantbrukare i studien anser vara framgångsfaktorer i övergången från operativt till strategiskt lantbruksföretag.

Följande fem nyckelfaktorer är identifierade:

- Verksamhetsstyrning och organisering
- Förändringsdrivkrafter
- Social dynamik
- Medveten implementering av förändring
- Extern och intern kunskapsförsörjning i förändring

Verksamhetsstyrning och organisering

Baserat på analysen av tema 1, strategisk styrning och beslutsstruktur, och tema 3, organisatorisk struktur och arbetsfördelning, kan författarna av denna studie urskilja likheter mellan dessa teman och därmed skapa den gemensamma nyckelfaktorn *verksamhetsstyrning och organisering*. Sambandet mellan temana

framträder genom att en tydlig strategisk styrning skapar förutsättningar för hur ett företag struktureras, samtidigt som en fungerande organisering är avgörande för att kunna genomföra och realisera strategiska beslut. Empirin visar att ha tydliga mål, långsiktig planering, en beslutsstruktur och ansvarsfördelning är viktiga faktorer för att genomgå en lyckad förändringsprocess. Sammantaget resulterar detta i att lantbruksföretag som genomgår en lyckad förändring från operativt till strategiskt har utvecklat en mer formaliserad styrning och en tydligare organisering av verksamheten. Därmed utgör *verksamhetsstyrning och organisering* en central nyckelfaktor i hur lantbruksföretag genomgår en förändringsprocess från operativt till strategiskt företag.

Förändringsdrivkrafter

I analysen utmärker sig tema 2, ekonomiska förutsättningar och riskhantering, samt tema 7, omvärld och externa faktorer, menar författarna att i de båda temana framträder tydliga drag i hur faktorerna skapar kapacitet för utveckling. Mot bakgrunden av detta väljer författarna av denna studie att sammanfatta dessa teman i den gemensamma nyckelfaktorn *förändringsdrivkrafter*. De båda temana beskrivs delvis kunna vara katalysatorer till förändringen genom ekonomisk planering samt förhållningssätt till risker både internt såväl som externt. I empirin framgår det att våga ta chanser och risker, investera i verksamheten samt ha en långsiktig ekonomisk planering, vilket inkluderar likviditet och budgetarbete, är förutsättningar för en lyckad förändringsprocess. Detta resulterar i att lantbruksföretag som går från att vara operativa till strategiska har sammantaget en tydlig struktur på deras ekonomistyrning innefattande långsiktighet, samt att de balanserar potentiella risker som påverkar verksamheten. Därför anser författarna att *förändringsdrivkrafter* är en tydlig nyckelfaktor i förändringsprocessen operativt till strategiskt lantbruksföretag.

Social dynamik

I analysen framgår det sociala systemet som en viktig faktor för att lyckas med en förändringsprocess. Detta berörs både i tema 4, personal, arbetsmiljö och arbetsgivaransvar, samt i tema 8, kommunikation, delaktighet och kultur. Därav har författarna av denna studie valt att sammanfatta en av nyckelfaktorerna som *social dynamik*. Det inkluderar att förändringsprocessen är beroende av ledarskap, att medarbetare involveras och informeras, samt en öppen kommunikation till både interna och externa parter. Även gemensamma värderingar i företaget och en öppen kultur är betydande faktorer för att skapa förståelse och acceptans för förändring. Vidare resulterar detta i att förändringsprocessen formas av sociala relationer och interaktioner. Sammanfattningsvis utgör *social dynamik* en integrerad helhet av hur de sociala faktorerna är avgörande för att en förändringsprocess ska förankras.

Medveten implementering av förändring

I analysen framstår tema 6, förändringsstrategi och implementering, särskilt central då den genomgående i empirin är tongivande. Utifrån detta sammanfattas nyckelfaktorn till *medveten implementering av förändring*. Förändringsstrategi och implementering är frekvent förekommande i empirin, men den främsta anledningen till att det är centralt i studien är att det framträder i hur medvetenhet i förändringsprocessen betonas. Det innefattar medvetenhet i hur lantbruksföretagen operationaliserar sin verksamhet, hur de utvecklas som företag och hur ledare och medarbetare agerar medvetet där beslut fattas i enlighet med det. I övergången från att vara ett operativt till strategiskt lantbruksföretag visar empirin på att ha en medveten och genomtänkt strategi samt ett medvetet agerande har varit avgörande för att förändringen ska bli lyckad. Således menar studiens författare att nyckelfaktorn *medveten implementering av förändring* är särskilt viktig att ta hänsyn till i en förändringsprocess från operativt till strategiskt lantbruksföretag.

Extern och intern kunskapsförsörjning i förändring

Kunskap, lärande och rådgivning, som inkluderas i tema 5, väljer författarna av denna studie att sammanställa som en av nyckelfaktorerna för hur ett lantbruksföretag genomgår en förändringsprocess från operativt till strategiskt. Kunskap och utbildning, kopplat till både ett internt och externt perspektiv, är något som förekommer frekvent i empirin och utgör därmed en central del i utvecklingen av förändringsprocessen. På grund av detta sammanfattas en nyckelfaktor till *extern och intern kunskapsförsörjning i förändring*. Den externa kunskapsförsörjningen innefattar kunskapsdelning från exempelvis rådgivare, leverantörer eller andra samarbetspartners. Medan den interna kunskapsfördelningen behandlar hur kunskap utvecklas och delas inom lantbruksföretaget mellan arbetsgivare och medarbetare. Vidare innefattar nyckelfaktorn att lantbrukare som genomgått en lyckad förändringsprocess besitter en stabil kunskapsgrund. Därtill har de även på en vilja att fortsätta utvecklas och utbildas samt att våga ta hjälp av utomstående parter. Sammanfattningsvis menar författarna att nyckelfaktorn *extern och intern kunskapsförsörjning i förändring* är en avgörande aspekt i fortlevande förändringsprocessen.

För att sammanfatta de fem olika nyckelfaktorerna visuellt sammanställs detta i tabell 2. Tabellen innehåller utdrag på betydande kategorier som observerats från respektive respondent kopplat till de fem olika nyckelfaktorerna.

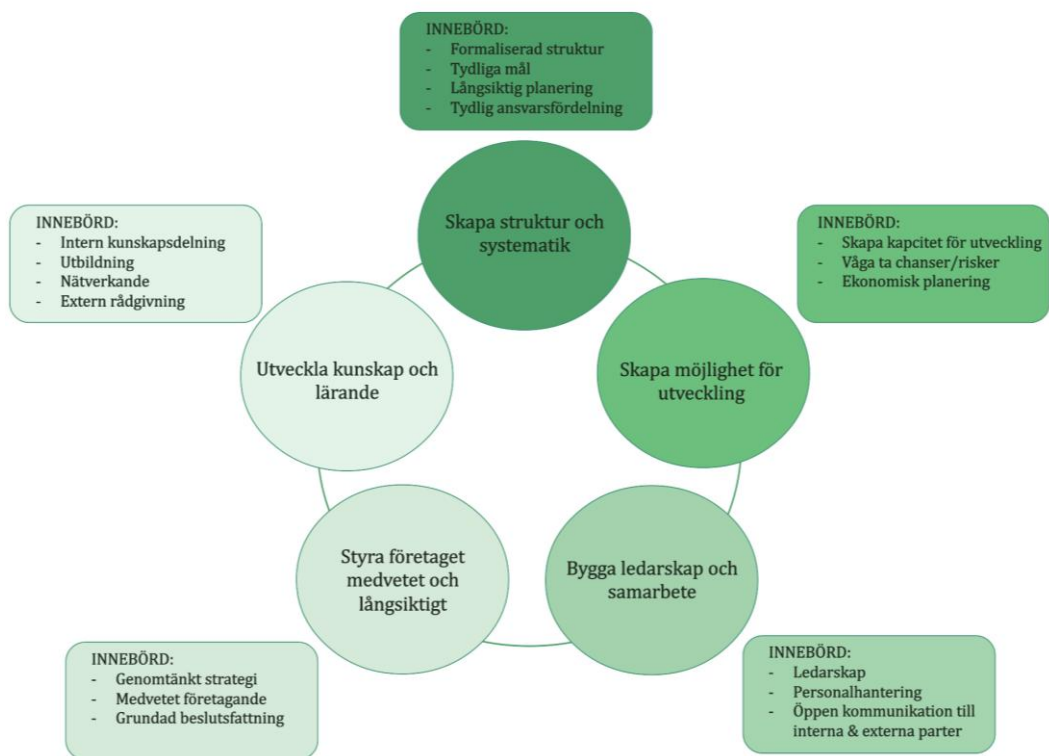
Tabell 2. Nyckelfaktorer

Respondent/ Nyckelfaktor	Verksamhetsstyrning och organisering	Förändrings- drivkrafter	Social dynamik	Medveten implementering av förändring	Extern och intern kunskapsförsörjning i förändring
Nilsson, K.	Ansvarsfördelning, rutiner, delägarskap, planering	Investering, avveckling, konjunktursvängningar	Arbetsmiljö, förmåner för anställda, nätverk, delaktig ledare	Struktur, arbetsrutiner, strategiska beslut	Utbildning, rådgivning, utgå från egna förutsättningar
Friberg, E.	Ansvarsfördelning	Likviditet, investering, storskaliga förmåner	Personalförmåner, intresse för utveckling	Planering i produktion	Utbildning, kunskap
Johansson, D.	Arrendera, amortera, logistik	Investering, likviditet, våga ta risker	Ledarskap, attraktiv arbetsplats, ansvarstagande, kommunikation	Planering i produktion, administration,	Rådgivning, fokus på egna styrkor, kunskap
Nilsson, S.	Organisationsstruktur, planering, beslutsstruktur, ansvarsfördelning	Budget, omvärldseffekter, digitalisering	Ledarskap, arbetsmiljö, kommunikation, arbetsgivaransvar, personligt engagemang	Planering	Utbildning, bristande kunskap, kunskapsutveckling
Hellström, M.	Ansvarsfördelning, rutiner, planering, företagsstruktur	Ekonomisk planering, investering, digitalisering	Personligt engagemang, arbetsmiljö, kommunikation, arbetsgivaransvar	Planering, företagsutveckling, rutiner	Kunskap, utbildning, rådgivning
Grybäck, A.	Företagsstruktur, planering, ansvarsfördelning	Kostnadseffektivisering, ekonomisk planering, riskhantering	Intresse, medvetenhet, kommunikation, nätverk	Långsiktighet, agilt förhållningssätt, struktur, kontroll	Kunskap, utbildning, rådgivning

En del av syftet i studien är att skapa en guide för lantbrukare över förändringsprocessens steg från operativt mot strategiskt företag. I föreliggande studie har författarna tillämpat ett analytiskt och akademiskt språk, därav kan delar av studiens innehåll vara mindre relevant för en praktiserande lantbrukare samt beskrivit med onödigt komplexa begrepp. För att uppfylla studiens syfte och då delar av det är riktad till lantbrukare väljer författarna att omdefiniera nyckelfaktorerna som beskriver förändringsprocessens struktur i mer generella begrepp samt presentera det i ett överskådligt format genom en guide. Guiden ämnar bistå som hjälp och riktlinjer för lantbruksföretag som har för avsikt att genomgå en förändringsprocess likt en sådan inom ramen för studien. Genom att dra slutsatser kring avgörande aspekter i övergången från operativt till strategiskt lantbruksföretag, baserad på vad en lyckad förändringsprocess i numera framgångsrika företag belyser i studien, antar forskarna en ställning där de anser kunna bidra med klara direktiv till en lyckad förändringsprocess. Se figur 8.

Nyckelfaktorerna har i guiden omformulerats till följande:

- Verksamhetsstyrning och organisering → Skapa struktur och systematik
- Förändringsdrivkrafter → Skapa möjlighet för utveckling
- Social dynamik → Bygga ledarskap och samarbete
- Medveten implementering av förändring → Styra företaget medvetet och långsiktigt
- Extern och intern kunskapsförsörjning i förändring → Utveckla kunskap och lärande



Figur 8. Illustrativ guide över hur lantbrukare övergår från operativt till strategiskt företag. [Skapad av studiens författare: 2026-05-25]

6. Diskussion

Detta kapitel lyfter en diskussion kring studiens ämne i relation till tidigare forskning samt det teoretiska bidrag studien har i befintlig litteratur och teori.

6.1 Resultatet i relation till tidigare forskning

Denna studie har valt att fokusera på att konkretisera hur förändringsprocessen är strukturerad när ett lantbruksföretag går från operativt till strategiskt. Detta innebär att studien har undersökt vilka mekanismer, beslutspunkter och processer som ligger bakom övergången. Andersson och Wachtmeister (2016) hävdar att strategic management är en viktig faktor för att lantbruksföretag ska uppnå lönsamhet och effektivitet. I föreliggande studies resultat bekräftas detta påstående då förändringsstrategi och dess implementering är frekvent förekommande som en framgångsfaktor i empirin, vilket innefattar strategic management. Resultatet kan även förstås genom Kotters (2012) förändringsmodell där en tydlig vision och en medveten förändringsprocess utgör centrala delar av en framgångsrik förändringsprocess. Att både föreliggande studie och Andersson och Wachtmeister (2016) rapport bekräftar samma tes styrker utformandet av guiden då medvetenhet finns med som nyckelfaktor och sammanfattar denna aspekt.

Ytterligare litteratur som omnämns i föreliggande studie är Hajdu et.al (2020) som beskriver att svenskt lantbruk har förändrats under de tre senaste decennerna. Där lyfter de fram storleksrationalisering som en strategi för lyckad anpassning till pressande omvärldsfaktorer. Författarna i föreliggande studie menar däremot på att Hajdu et.al (2020) endast beskriver vilka strategiska val som förekommit och inte hur de operationaliserats i praktiken i lantbruksföretag. Således finns det begränsad kunskap om hur förändringsprocessen från operativt till strategiskt företagande konkret genomförts i svenska lantbruksföretag. Resultatet i föreliggande studie indikerar att övergången inte enbart handlar om strategiska beslut, utan även om utveckling av organisatoriska strukturer, ansvarsfördelning och styrmekanismer över tid. Föreliggande studie bygger på lantbruksföretag som har genomgått en företagsutveckling och tillväxtresa. Från att ha varit småskaliga producenter med en avsaknad av strategiskt tänk är nu lantbruksföretagen i studien storskaliga och framgångsrika företag med en tydlig affärsplan. Detta har möjliggjort identifiering av centrala mekanismer och faktorer i övergången från operativt till strategiskt företagande. I föreliggande studie lyfts däremot inte storleksrationalisering som en explicit framgångsfaktor i förändringsprocessen, även om företagen har genomgått en storlekrationalisering. Istället lyfts interna och externa möjliggörare som framgångsfaktorer, vilka presenteras i guiden. Detta innebär att Hajdu et.al (2020) bidrar till förståelsen för de strategiska förändringar som präglar svenskt lantbruk,

medan föreliggande studie bidrar med förståelse för hur dessa förändringar omsätts i praktiken genom utveckling av organisatoriska strukturer, ansvarsfördelning och styrmekanismer. Resultatet indikerar därmed att övergången från operativt till strategiskt företagande inte enbart handlar om vilka strategiska val som görs, utan även om hur dessa implementeras och förankras i verksamheten över tid.

6.2 Studiens teoretiska bidrag

Studiens resultat bidrar till den företagsekonomiska litteraturen genom att integrera tre teoretiska perspektiv som tidigare huvudsakligen behandlats separat. Resultaten bekräftar Kotters (2012) betoning av vikten av en strukturerad förändringsprocess, men visar samtidigt att utvecklingen av styrsystem och ansvarsfördelning utgör centrala förutsättningar för att förändringen ska bli långsiktigt hållbar. Vidare utvecklar resultaten även förståelsen av Management Control Package-modellen (Malmi & Brown, 2008) genom att synliggöra hur styrsystem successivt växer fram i takt med verksamhetens utveckling. I de studerade företagen etablerades rutiner, ansvarsfördelning, uppföljning och planeringsprocesser gradvis snarare än genom en enskild implementeringsinsats. Slutligen nyanserar resultaten agentteorin kring delegering, kontroll och informationsasymmetri (Scott, 2003; Eriksson-Zetterquist et al., 2020). Studien visar att ökad delegering inte enbart är beroende av formella kontrollmekanismer utan även av tillit, kommunikation och gemensam förståelse för verksamhetens mål.

Studiens teoretiska bidrag består därmed i att visa hur förändringsledning, verksamhetsstyrning och relationella styrmekanismer samverkar i övergången från operativt till strategiskt företagande inom lantbrukssektorn. Resultatet indikerar att dessa dimensioner inte bör förstås som separata processer utan som ömsesidigt beroende delar av samma organisatoriska utveckling.

7. Slutsats

I detta kapitel redovisas författarnas slutsatser genom att uppfylla studiens syfte och besvara dess forskningsfrågor baserat på analys och resultat.

7.1 Slutsatser

Sammanfattningsvis är syftet med denna studie att undersöka hur ett lantbruksföretag övergår från ett operativt till ett strategiskt företag. Detta genom att analysera förändringsprocessens struktur baserat på de faktorer som lantbrukare upplever centrala i övergången. Studien syftar även till att skapa en guide för lantbrukare över förändringsprocessens steg mot ett strategiskt företag. För att uppfylla syftet i studien har författarna arbetat för att besvara forskningsfrågorna;

- Hur är förändringsprocessen strukturerad när ett lantbruksföretag utvecklas från ett operativt till ett strategiskt företag?
- Vilka faktorer upplever lantbrukaren som centrala i övergången från operativt till strategiskt företagande?

Studien visar att en lyckad förändringsprocess från operativt till ett strategiskt lantbruksföretag kräver att förändringen sker medvetet och tydligt planerat. Det innebär att företagsledare och medarbetare i företaget agerar utifrån ett medvetet och fokuserat perspektiv där beslutsfattande sker i enlighet med det. Vidare krävs en tydligt formulerad och saklig planering med en långsiktighet företagsstruktur. En lyckad förändringsprocess innefattar även att det tas hänsyn till formella organisatoriska strukturer såväl som relationella och kulturella dimensioner av lantbruksföretag.

Resultatet har konkretiserats i en guide beskrivande de faktorerna som lantbrukare upplever är centrala i övergången från operativt till strategiskt lantbruksföretag. Där framgår fem nyckelfaktorer som uttrycks vara betydelsefulla för en lyckad förändringsprocess. Den första nyckelfaktorn i guiden är *verksamhetsstyrning och organisering*, vilket innefattar att företag går mot en mer formaliserad styrning med tydliga mål, långsiktig planering och en tydlig ansvarsfördelning. Den andra nyckelfaktor är *förändringsdrivskrafter*, där ekonomiska beslut, likviditet i företaget och externa omvärldsfaktorer såsom konjunktursvängningar fungerar som katalysatorer och sätter ramar för vad som är genomförbart i förändringsprocessen. Den tredje nyckelfaktorn är *social dynamik*, där ledarskap, personalhantering och öppen kommunikation i kombination med gemensamma värderingar beskrivs som avgörande för att förankra förändringen. Den fjärde nyckelfaktorn är *medvetet*

strategiskt förändringsarbete, vilket innefattar att ha en genomtänkt och medveten strategi genom exempelvis implementering av system som LEAN. Den femte och sista nyckelfaktorn är *extern och intern kunskapsförsörjning* som behandlar kontinuerligt lärande och att våga ta hjälp av externa parter samt nätverka med andra i branschen.

Bland de fem identifierade nyckelfaktorerna framträder tre huvuddrag som särskilt centrala och avgörande för en lyckad förändringsprocessen i övergången från ett operativt till ett strategiskt lantbruksföretag – vilka är ekonomistyrning, medvetenhet och handlingsförmåga. Dessa huvuddrag kan förstås som en samlad syntes av nyckelfaktorerna, där tolkningen bygger på både frekvens av återkommande teman i empirin samt de uttryck och begrepp som tydligast kunde identifieras i datamaterialet.

Slutsatserna i studien är således att övergången från ett operativt till ett strategiskt lantbruksföretag är en komplex och långsiktig förändringsprocess. För att den ska vara framgångsrik förutsätts ett medvetet strategiskt arbete där organisatoriska strukturer, ekonomiska förutsättningar, social dynamik och kontinuerlig kunskapsutveckling samverkar.

Referenser

- Alvesson, M. (2003). *Beyond neopositivists, romantists, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research*. Academy of management Review. 28 (1), 13–33.
- Andersson, G. & Wachtmeister, A. (2016). *Management strategies for profitability and growth*. Sveriges lantbruksuniversitet, Agricultural Programme – Economics and Management. https://stud.epsilon.slu.se/8802/1/Andersson_et_al_160210.pdf
- ATL. *Startsida*.
https://www.atl.nu/?_gl=1*ewmct6*_gcl_au*R0NMLjE3NzMxNDg0NzcuQ2owS0NRandomcl9OQmhERkFSSXNBSGIVV3IIR1FxMUtRNGFJQjkyMk14SktKanN2QkhKLW4yWlZmZWJPdVIMQ3M5dnJpSUhxcDROcHVsc2FBaE9DRUFMd193Y0I.*_gcl_au*MTM5NjY1NjkyMi4xNzY5NTIwMTMw
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber AB.
- Carlqvist-Warnborg, Y. (2025). *Lantbrukslogik- nu och i framtiden*. SLU Future Food. <https://www.slu.se/om-slu/organisation/framtidsplattformar/slu-future-food/se-lyssna-folj/feeding-your-mind/lantbrukslogik--nu-och-i-framtiden/> [2026-03-10]
- Elofsson, K., Gebru, B. & Andersson, H. (2025). *Impacts of climate change on agricultural yield and economic feasibility of adaption in Sweden*. Agricultural and Food Science. 34: 169–183. <https://journal.fi/afs/article/view/161088/115717>
- Eriksson, R. (2025). *Lantbrukets ekonomiska förändring*. Lantbrukets kunskapsbank. <https://lantbruketskunskapsbank.se/ekonomi/foretagande/samtliga/lantbrukets-ekonomiska-forandring> [2026-02-09]
- Eriksson-Zetterquist, U., Hansson, M., Nilsson, F. (red.) (2020). *Theories and perspectives in Business Administration*. Studentlitteratur.
- Fernqvist, F., Sadovska, V. & Langendahl, P.A. *Sustainable value creation – a farm case on business model innovation*. International Food and Agribusiness Management Review, 25:4. https://brill.com/view/journals/ifam/25/4/article-p543_1.xml?rskey=M3F4fG&result=1
- Försäkringskassan (2025). *Statistik inom området sjuk – sjukpenning och rehabiliteringspenning*. <https://www.forsakringskassan.se/statistik-och-analys/sjuk/statistik-inom-området-sjuk---sjukpenning-och-rehabiliteringspenning> [2026-02-06]
- Gerdmundsson, L., Ljung, M., Lundström, C. & Höckert, J. (2024). *Samverkan för hållbart lantbruk*. SLU kompetenscentrum rådgivning, Institutionen för människa och samhälle. <https://www.slu.se/contentassets/9941b033693e4fb3b711394b4fa28add/samverkan-for-hallbart-lantbruk.pdf>
- Hajdu, F., Eriksson, C., Waldenström & Westholm, E. (2020). *Sveriges förändrade lantbruk – Lantbrukarnas egna röster om förändringar sedan 1990-talet och*

- strategier inför framtiden*. Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU Future Food Reports 11.
- Hansson, P. (2025). *Svenskt lantbruk – Ekonomi, strukturomvandling och självbild efter EU-inträdet*, SLU Future Food. <https://www.slu.se/om-slu/organisation/framtidsplattformar/slu-future-food/temasidor/30-ar-med-eu/lantbrukets-strukturomvandling> [2026-02-02]
- Hartmann, F. G. H., Kraus, K., Nilsson, G. Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2021). *Management control systems*. 2 uppl., McGraw-Hill.
- HRnytt (2023). *Rekrytering via videointervju – fördelar och fallgropar*. <https://hrnytt.se/rekrytering/ekrytering-via-videointervju-fordelar-och-fallgropar/> [2026-02-13]
- Jordbruksaktuellt. *Startsida*. <https://www.ja.se/>
- Jordbruksverket (2022). *Strategi för arbetsmiljö inom jordbruks- och trädgårdsnäringen*. (Rapport 2022:16). Jordbruksverket. https://www2.jordbruksverket.se/download/18.21f254fa1841746110e7907d/1666952597718/ra22_16v2.pdf
- Jordbruksverket (2025). *Jordbruksstatistik sammanställning 2025*. <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2025-06-19-jordbruksstatistik---sammanstallning-2025> [2026-02-09]
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. 2 uppl., Harvard Business Review Press.
- Land Lantbruk. *Startsida*. https://www.landlantbruk.se/?_gl=1*h40csu*_gcl_aw*R0NMLjE3NzIxNDg2OTluQ2owS0NRandnc19OQmhERkFSSXNBSGIVV3I0SnM1VGRNcWRMZDFFMkxJaWhKMlIDYUlnRzI0VGJFOGlnZS1abkE1Nm9yczd6V1haSXM0QWFBa1pXRUFMd193Y0I.*_gcl_au*OTg5MTQ2MzA2LjE3NzA2NDI0Mjk
- Lantbrukarnas riksförbund (2025a). *Klimatförändringar*. <https://www.lrf.se/las-mer/klimatforandringar/> [2026-02-05]
- Lantbrukarnas riksförbund (2025b). *LRF rullar mot Bryssel för rätten att producera mer mat*. <https://www.lrf.se/nyheter/lrf-rullar-mot-bryssel-for-ratten-att-producera-mer-battare-mat/> [2025-02-06]
- Lantbrukarnas riksförbund (2026). *Vad händer inför nästa reform av CAP?* <https://www.lrf.se/nyheter/vad-hander-infor-nasta-reform-av-cap/> [2026-02-09]
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science*. Human relations, 1:(1)
- LRF Ungdomen (2023). *Många vill – men få kan: Rapport om ägar- och generationsskifte våren 2023*. (LRFU Rapport 2023). https://www.lrf.se/media/m3vmv3xt/lrfu_rapport_2023.pdf
- Lundqvist, P., Håkansson, C., Göransson, E., & Hakelius, K. (2025). *Lantbrukares psykiska hälsa - Utmaningar, behov och förslag till insatser*. (Rapport 2025:3). Jordbruksverket.

- https://www2.jordbruksverket.se/download/18.1b29a1dd194b2e05896f2b6e/1742289358492/ra25_3.pdf
- Lundqvist, P. (2020). "Välståndande lantbrukare en förbättring för hållbart lantbruk". ATL, 11 feb 2020. <https://www.atl.nu/valmaende-lantbrukare-en-forutsattning-for-hallbart-lantbruk>
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). *Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research. 19, 287–300.
- Mill, J.S. (1836). *On the Definition of Political Economy; and on the Method of Investigation Proper to It*. I Mill, J.S. (1968). *Essay on Some Unsettled Questions of Political Economy*. Andrews UK Ltd. (Först publicerad i *London and Westminster Review*, 1836). s. 77-103.
- Nationalencyklopedin (u.å.). Kurt Lewin. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kurt-lewin> [2026-03-16]
- Nybom, J. (2023). *Qualifying internal and external influences on Swedish farmers' strategic choices and performance outcomes*. (Rapport 2023:52). Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap, Sveriges lantbruksuniversitet. <https://pub.epsilon.slu.se/30993/1/nybom-j-20230522.pdf>
- Remvig, S. (2023). *Strategier för företagsutveckling – drivkrafter och ekonomiska effekter av diversifiering i lantbruksföretag*. (Rapport 2023:4). Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap, Sveriges lantbruksuniversitet. <https://pub.epsilon.slu.se/31102/1/remvig-s-230230607.pdf>
- RISE (2021). *Forskningssyntes för svenskt lantbruk*, Research Institutes of Sweden. <https://www.lantbruksforskning.se/media/5ncdpzgi/7700-0298-broschyr-forskningssyntes-a4-rapport-3-web.pdf>
- Scott, W.R (2003). *Financial accounting theory*. Toronto: Perspn Education.
- Svenska Akademien (2026). <https://svenska.se/> [2026-02-15]
- Thelin, A. & Holmberg, S. (2010). *Farmers and Retirement: A Longitudinal Cohort Study*. Journal of Agromedicine. 15, 38–46. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10599240903389623>
- Wahlberg, C. (2026). *LRF: Bönderna och hushållen får betala*. Jordbruksaktuellt, 9 jan 2026. <https://www.ja.se/artikel/2239307/delad.html> [2026-02-09]
- WWF (2025). Klimatförändringarna. <https://www.wwf.se/klimat/klimatforandringar/#vad-hander-med-klimatet> [2026-02-05]

Personlig kommunikation

Andreas Grybäck, lantbrukare, Kiptuna AB, intervju 2026-04-17

Daniel Johansson, lantbrukare, Raggården AB, intervju 2026-03-20

Edward Friberg, lantbrukare, Malma Gård & Badene Egendom, intervju 2026-03-18

Kent Nilsson, lantbrukare, Annelövsgrisen AB, intervju 2026-03-16

Mathias Hellström, lantbrukare, Stäholms Lantbruk, intervju 2026-03-30

Sofia Nilsson, lantbrukare, Flaka Mjöl AB, intervju 2026-03-23

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Introduktion

Syfte: presentera syfte i studien och omfattning.

- Informera om
- Frivilligt deltagande
- Okej att uppge namn? Eller anonymitet?
- Inspelning / transkribering?
- Informera om omfattning och syfte med studien (kortfattat)

2. Tema 1 – Bakgrund om företaget

Syfte: att förstå kontext om företaget / få en helhetsbild av företaget.

Exempel på frågor:

- Vem är lantbrukaren?
- Kan du berätta om din karriär inom lantbruksbranschen?
- Har du någon tidigare/annan arbetslivserfarenhet?
- Hur länge har du varit verksam inom lantbruk?
- Kan du berätta lite om ditt lantbruksföretag?
- Hur ser verksamheten ut idag?
- Hur har företaget utvecklats över tid?

3. Tema 2 – Operativt vs strategiskt arbete

Syfte: förstå hur lantbrukaren uppfattar skillnaden.

Exempel på frågor:

- Hur skulle du beskriva ditt arbete i företaget idag.
- Vad är din roll i företaget?
- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Hur mycket av ditt arbete är operativa uppgifter respektive strategiskt uppgifter (planering och strategi)?
- Hur definierar du strategiskt arbete i ditt företag?
- Kan du ge något exempel på strategiska beslut du har tagit?

4. Tema – Förändringsprocessen

Kopplat till forskningsfråga 1 – Hur är förändringsprocessen strukturerad när ett lantbruksföretag utvecklas från ett operativt till ett strategiskt företag?

Exempel på frågor:

- Har du upplevt att ditt företag har utvecklats till att ha ett mer strategiskt fokus i arbete?
- Hur började denna förändring?
- Fanns det någon särskild händelse eller situation som startade förändringen?
- Kan du berätta lite mer om vilka stora förändringar som har skett?
- Vilka steg upplever du att processen innehöll?

5. Tema – Centrala faktorer i förändringen

Kopplat till forskningsfråga 2 – Vilka faktorer upplever lantbrukaren som centrala i övergången från operativt till strategiskt företagande?

Exempel på frågor:

- Vilka faktorer tycker du har varit viktigast i utvecklingen i företaget?
- Vad har möjliggjort att arbeta mer strategiskt?
- Kunskap/utbildning
- Ekonomi/investeringar
- Rådgivning/nätverk
- Teknik/digitalisering
- Personal/arbetsfördelning

6. Tema – utmaningar i processen

Exempel på frågor:

- Vilka svårigheter har du mött i förändringsprocessen?
- Finns det något som har hindrat utvecklingen?
- Hur hanterades dessa hinder?
- Finns det något du skulle gjort annorlunda?

7. Tema – Lärdomar och råd

Kopplat till studiens mål att skapa en guide.

Exempel på frågor:

- Vilka lärdomar har du fått av processen?
- Vilka råd skulle du ge till en lantbrukare som vill utveckla sitt företag mer strategiskt?

8. Avslutning

Exempel på frågor:

- Är det något mer du vill lägga till som vi har missat att diskutera?
- Har du några frågor eller tankar till oss?

Publicering och arkivering

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

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

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

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

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

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

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