

Hushållnings  
sällskapet



# Framgångsfaktorer i större lantbruksföretag

Johanna Svensson, Elisabeth Falkhaven & Maria Benulic, 2015, Hushållningssällskapet Halland





# Sammanfattning

I projektet Framgångsfaktorer i större lantbruksföretag har vi arbetat med att identifiera kritiska framgångsfaktorer för framgångsrika företag inom lantbruket. Syftet har varit att lantbruksföretagare ska kunna använda framgångsfaktorerna som ett verktyg i sin företagsutveckling och rådgivare ska kunna använda dem i sin rådgivning. Liknande arbeten har tidigare inte gjorts på hel företagsnivå.

Svenskt lantbruk har genomgått en strukturrationalisering och företagen har blivit större (SCB, 2009). Större företag ställer högre krav på kunskaper inom företagsledning och styrning.

Framgångsfaktorerna inryms i olika verksamhetsområden i företaget, allt från produktion till företagsledning. När de intervjuade lantbrukarna själva fick uppge sina framgångsfaktorer var de mest förekommande gemensamma faktorerna personalen och kompanjoner.

Det som blivit allra tydligast i denna undersökning är att det är ledarens personliga egenskaper och vad man gör av dessa i sitt ledarskap som leder till framgång. Personligheten hos ledaren har alltså större påverkan än olika ledarskapssystem. För att förtydliga det har vi gjort en tabell som visar på personliga egenskaper som enligt respondenterna anses viktiga för en ledare, vad dessa personliga egenskaper leder till att ledaren **Gör** och vad man i företaget **Har**, förutsättningar som man ofta skapat själv.

<b>Är</b>	<b>Gör</b>	<b>Har</b> (ofta skapat förutsättningar själv)
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>engagerade</b></li><li>• <b>prestigelösa</b></li><li>• <b>öppna mot andra människor</b></li><li>• <b>ekonomikunniga</b></li><li>• <b>risktagande</b></li><li>• <b>benägna att tänka annorlunda</b></li><li>• <b>lösningsorienterade</b></li><li>• <b>förändringsbenägna</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• lyckas med offentlig upphandling</li><li>• struktur</li><li>• skapar en attraktiv arbetsplats</li><li>• kan produktionen (deltar)</li><li>• ständig utveckling (företaget, sig själv, lära sig nytt)</li><li>• tar ibland snabba beslut</li><li>• jobbar mot och uppnår mål</li><li>• håller koll på omvärlden</li><li>• tänker långsiktigt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>kompanjoner (diskpart, olika synsätt, ansvarsområden)</b></li><li>• <b>personal (självgående, stabil, engagerad)</b></li><li>• upplever sig ha tur</li><li>• miljötank</li><li>• kundfokus</li><li>• ett brett nätverk</li><li>• gott renommé</li><li>• låg investeringskostnad</li><li>• bra balans mellan djur och mark</li><li>• låg skuldsättning</li><li>• god ekonomi</li><li>• god foderkvalitet</li><li>• en tydlig affärsidé</li><li>• friska djur</li><li>• minimerade kostnader</li><li>• diversifierad verksamhet</li><li>• tillgång till mark</li></ul>

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>3</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>Syfte</b> .....	<b>6</b>
<b>Metod</b> .....	<b>7</b>
<b>Avvikelser</b> .....	<b>8</b>
<b>Urval av tidigare forskning</b> .....	<b>9</b>
<b>Resultat från intervjuerna</b> .....	<b>13</b>
<i>Självupplevda framgångsfaktorer</i> .....	13
<i>Utbildning, erfarenhet, bakgrund, drivkrafter</i> .....	15
<i>Ledarskap</i> .....	16
<i>Marknad</i> .....	20
<i>Ekonomistyrning</i> .....	21
<i>Strategiska frågor</i> .....	21
<i>Miljö, energi och klimat</i> .....	23
<i>Framgångsfaktorer in i Framtiden</i> .....	24
Intervjuer anställda .....	25
<i>Ledarskap</i> .....	25
<i>Strategiska frågor</i> .....	26
<i>Sammanfattning</i> .....	26
Intervjuer med banktjänstemän .....	27
<i>Företagaren</i> .....	27
<i>Ledarskap/personal</i> .....	27
<i>Marknad</i> .....	27
<i>Strategi</i> .....	27
<i>Ekonomistyrning</i> .....	27
Kundutvecklingssamtal.....	28
<i>Reflektionerna kundutvecklingssamtal och kunder</i> .....	29
USA .....	30
<i>Självupplevda framgångsfaktorer</i> .....	30
<i>Utbildning, erfarenhet, bakgrund och drivkrafter</i> .....	30
<i>Ledarskap</i> .....	30
<i>Marknad</i> .....	31
<i>Ekonomistyrning</i> .....	31
<i>Strategiska frågor</i> .....	31
<i>Miljö, energi och klimat</i> .....	32
<b>Diskussion</b> .....	<b>33</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>36</b>

<b>Bilaga 1. Intervjumall.....</b>	<b>1</b>
<b>Intervjumall för framgångsfaktorer Lantbrukare .....</b>	<b>1</b>
<b>Bilaga 2: Intervjumall för framgångsfaktorer Banktjänstemän/rådgivare.....</b>	<b>4</b>

# Inledning

Svenskt lantbruk förändras. Enligt SWOT-analysmetoden kan några specifika svagheter och hot identifieras som idag påverkar lantbruket avsevärt. En svaghet är den strukturrationalisering som skett och att svenska lantbruksföretag blir allt större (SCB, 2009). Till följd av att gårdarna växer i storlek ökar också antalet anställda.

Förutom strukturrationaliseringen har hot som större prisförändringar och lönsamhetsvariationer identifierats. Marknaden är volatil och konjunktursvängningarna mycket märkbara.

Det finns ett flertal indikationer på att svenskt lantbruks lönsamhet är otillräcklig. Preliminära beräkningar visar att stora delar av det svenska lantbruket har en negativ vinstmarginal.

I en studie av mindre företag visade det sig att när företagen växer uppstår tillväxthinder då en eller ett fåtal personer inte längre kan kontrollera verksamheten (Barth, 2001). Hindrande faktorer kan vara brist på planering, samordning och utveckling. Företagaren är oumbärlig och måste finnas på plats för att företaget ska fungera men har bristande kunskaper i hur man utvecklar företaget strategiskt.

Kapitalbehovet i större lantbruksföretag har ökat markant och därmed också belåningsgraden både i nominella tal och per enhet (LRF *et al*, 2009). Riskparametrarna i företagen ökar också givet förändringarna. Produktionsrisk (väder och sjukdomar), prisrisk (förutsättningar på marknaden, produktpris, värde på tillgångar), finansiell risk (ränta, tillgång på kapital) och politisk risk (stöd).

De svagheter och hot som identifierats måste hanteras för att svenskt lantbruk ska öka sin lönsamhet, växa och nå framgångar.

Flera forskningsprojekt visar att det i huvudsak är faktorer inom det strategiska ledarskapet och inom företagsledningen (det taktiska ledarskapet) som påverkar hur företagen gått. (Hansson, 2007; Gradén, 2009).

Strategiskt ledarskap används för att hantera utmaningar på längre sikt, i perspektivet tre till tio år (Karlsson, pers.medd.). Den strategiska planen fungerar som ett underlag för företagaren i det taktiska- (1-3 år) och det operativa arbetet (under 1 år). I boken "*Good to Great*" kartlades framgångsfaktorer för mycket stora företag som gått från medelmåttiga till framgångsrika (Collins, 2001). Att framgången till stor del berodde av ledaren för företaget var tydligt.

Vad är det då som är framgångsrikt strategiskt och taktiskt ledarskap i lantbruksföretag?

Det var vi nyfikna på och därav detta projekt. Vi ville dessutom, när vi hade tagit reda på lite mer i frågan, dela den kunskapen med ledare i lantbruksföretag och vill på så sätt bidra till fler framgångsrika lantbruksföretag i Sverige.

# Syfte

Lärandet är av stor vikt för att undvika misstag och minimera slöserier med resurser i en framtida utveckling av lantbruksföretagen. Det övergripande syftet med projektet har varit att stärka lärandet i framgångsrik företagsutveckling.

I utvecklingsarbetet har vi valt att titta på framgångsrika företag i dagens struktur (svenska) och på företag utomlands som idag är i en position och storlek som sannolikt vissa svenska lantbruksföretag kommer att vara i framtiden. Det kommer att ge oss inblickar i viktiga framgångsfaktorer i byggandet av ett konkurrenskraftigt svenskt lantbruk. Vi kommer på så sätt att kunna få till oss kunskap om kommande kritiska moment och passager som ska hanteras i en föränderlig omvärld.

Projektet ska svara på frågeställningen:

- Vilka faktorer gör större lantbruksföretag mer framgångsrika?
- Vilka framgångsfaktorer kan identifieras?
- Hur har lantbrukarna arbetat med faktorerna för att de ska vara framgångsrika?

Företagaren får, genom denna sammanställning, kunskap om framgångsfaktorer som kan användas i erfarenhetsutbyte mellan lantbrukare. Framgångsfaktorerna bör kombineras med verktyg för strategisk, taktisk och operativ ledning i proaktiva handlingsplaner av företaget för att ge full effekt.



# Metod

Vi har dels arbetat med en litteraturstudie där vi tagit del av litteratur på området och sammanställt denna som grund för arbetet.

Vi har också genomfört intervjuer utefter en s.k. kvalitativ metodik där vi har intervjuat utvalda personer. Till intervjuerna har intervjumallar producerats (en för företagare och en för tjänstemän).

Dessa kvalitativa djupintervjuer har genomförts med lantbrukare, rådgivare och banktjänstemän från Sverige och USA. Samma intervjumall användes i båda länderna men intervjuerna var kortare i USA så vissa frågor föll bort.

Den intervjuade, respondenten, har utfrågats om kritiska framgångsfaktorer och hur de arbetat med dessa.

Lantbrukarna har valts ut subjektivt till att medverka i intervjuerna, de har handplockats utifrån vissa förutsättningar (Denscombe, 2000).

Kriterierna för deltagarna har varit att

- de är av större karaktär
- har anställda
- bolaget är ägarlett
- företaget har hög omsättning
- företaget är lönsamt

De identifierade kritiska framgångsfaktorerna har sedan granskats på djupet för att utröna hur företagsledarna arbetar med faktorerna.

Tillsammans med en referensgrupp bestående av forskare, utvecklare och rådgivare, och tidigare studier har vi diskuterat hur dessa faktorer ska användas för att ge högst verkningsgrad hos målgruppen (lantbrukare).

Referensgruppen har bestått av representanter från Högskolan i Halmstad, Jordbruksverket, LRF Konsult, Växa och Hushållningssällskapet.

## Avvikelser

Tanken från början var att vi även skulle intervjua lantbrukare i USA, Tyskland och England. Vi har genomfört intervjuer i USA.

Vid ett möte i projektet med en referensgrupp bestående av representanter från Högskolan i Halmstad, Jordbruksverket, LRF Konsult, Växa, rådgivare, utvecklare etc. framkom önskemål om att resultatet bör användas under projekttiden, som komplement till befintliga verktyg, för att utveckla svenska lantbruksföretag.

Vi började därför använda resultaten från intervjuerna genom att erbjuda kundutvecklingssamtal med fokus på de områden som kartlagts som framgångsfaktorer.

Vid referensgruppsmötet framkom även kritik kring att avståndet är för stort mellan rådgivning och utveckling och vi ville genom dessa kundutvecklingssamtal skapa möjligheter för rådgivare att utföra samtalen och på så sätt praktiskt använda resultaten från projektet.

Vi styrde om tidsanvändning och delvis också genomförande till ovanstående och därav genomförde vi aldrig aktivitetsmålet med intervjuer av lantbrukare och banktjänstemän i England och Tyskland.

# Urval av tidigare forskning

Den forskning som presenterats på området är inte omfattande, speciellt inte den forskning som inriktat sig på lantbruksföretag. Tidigare forskning visar att framgångsrika lantbrukare fokuserar mer på strategisk management än andra lantbrukare<sup>1</sup>.

Spridningen i lönsamhet mellan gårdar varierar mycket. Flera studier visar att förbättringspotentialen är stor då gapet mellan de bästa och de sämsta är tydligt. Behovet av kompetens kring styrning, kontroll och management är stort för att hantera större företag, fler anställda, konjunktursvängningar, kapitalbehov, risker m.m.

Tidigare forskning har visat att entreprenörer karaktäriseras av en vilja att ta risker, kan hantera det oförutsedda och uppmärksammar möjligheter<sup>2</sup>. De har dessutom förmågan att analysera, planera och organisera. Regelbunden uppföljning, att tro på sin verksamhet och målorientering är egenskaper som tillskrivits entreprenörer<sup>3</sup>. Tidigare har man sett det som ett problem att lantbrukare hellre diskuterat strategiska beslut med familj eller kollegor än med professionella rådgivare<sup>4</sup>. I en studie från Finland såg man att framgångsrika entreprenörer är marknadsorienterade<sup>5</sup>. De agerar på efterfrågan och identifierar lovande marknader och nischer.

Man kan se att det finns stor förbättringspotential i effektivitet<sup>6</sup> och lönsamhet hos lantbrukare. Det är ett stort glapp mellan de med bäst resultat och de med sämst. I en studie av **Hansson** (2007)<sup>7</sup> visade det sig att om alla mjölkproducenter var så effektiva som den effektivaste mjölkproducenten så kunde de långsiktiga kostnaderna minska med 35,5% och intäkterna öka med 25,5%. Det som hade positiv effekt på effektiviteten i studien var bland annat diversifiering (dvs. flera ben i verksamheten) och en diskussionspartner att bolla företagsfrågor med.

Erfarenhet och personliga egenskaper har enligt **Hansson** (2008)<sup>8</sup> visat sig kunna påverka effektiviteten både positivt och negativt. Ålder och effektivitet har dock en negativ korrelation<sup>9</sup> medan positiv attityd till lantbruk och lönsamhet samt en känsla av att kunna påverka ger en positiv effekt. Studien visade tydligt att personligheten hos ledaren har större påverkan än ledarskapssystem.

Värderingar påverkar kortsiktiga beslut i större utsträckning än långsiktiga. De mål du sätter i verksamheten påverkas också av värderingar. En positiv inställning till framtida lönsamhet

---

<sup>1</sup> Harling 1992 från Hansson 2007

<sup>2</sup> Från exjobbet Pyysiäinen

<sup>3</sup> Kallio och Kola exjobb

<sup>4</sup> Lowe&Talbot exjobb

<sup>5</sup> Riepponen exjobb

<sup>6</sup> I studien av Hansson (2007) som refereras till används begreppet effektivitet vilket refererar till ekonomisk effektivitet. Ekonomisk effektivitet består av både teknisk och allokativ effektivitet. En produktionsmetod är ekonomiskt effektiv när kostnaden för att producera en enhet output är så låg som möjligt. En produktionsmetod är tekniskt effektiv när det inte är möjligt att använda mindre av en produktionsfaktor utan att använda mer av en annan för att producera en enhet output. Allokativ effektivitet är när de ekonomiska resurserna fördelas maximalt och marginalnytta är lika stor som marginalkostnad.

<sup>7</sup> Hansson, H. 2007. As drivers and restraints on dairy farm performance: Evidence from Sweden

<sup>8</sup> Hansson food economics 2008

<sup>9</sup> Gasson 1988 från Hansson food economics

påverkar effektiviteten negativt och det kan bero av att man gjort investeringar som ännu inte hunnit bära frukt.

Annat som påverkar effektiviteten positivt är lantbruksutbildning, deltagande i studiecirkel och erfarenhet från lantbruk.

Erfarenhet från andra branscher eller universitetsutbildning påverkade inte effektiviteten. En aktiv inställning till budgetarbete och ett analytiskt tillvägagångssätt att analysera information hade inte heller en positiv påverkan på effektivitet.

Under 2007 träffade Svensk Mjolk framgångsrika mjölkföretagare och sammanfattade då vad som karaktäriserade dem:

- lyssnade på sig själva och andra
- odlade relationer
- samverkade
- hade drivkraft
- ville förbättra sig
- var öppna för nya och stundom egna vägar
- engagerade
- valde nyckeltal efter behov
- fångade helheten
- ville göra goda affärer
- ställde krav på rådgivning
- ifrågasatte
- ställde upp för sina medarbetare (Andersson, 2007).

Framgång definierades här av lantbrukarna själva som lönsamhet, drägligt liv (balans, socialt, en fungerande helhet) och att nå mål. Undersökningen gjordes enbart på mjölkbönder.

I Helena Hanssons (2007) doktorsavhandling analyserades effektiviteten i mjölkföretag. De egenskaper som bidrog till ökad effektivitet var uttalade lönsamhetsmål, en känsla av att kunna kontrollera sitt företag och sin omvärld samt tidigare erfarenhet inom jordbruk. Räkenskapsanalys, diskussioner och erfarenhetsutbyte med andra lantbrukare och egen uppfattning om lönsamheten idag påverkade även effektiviteten positivt. Negativ påverkan hade egen uppfattning om lönsamhet i framtiden, ålder och diskussioner efter beslut.

I *"Morgondagens spetsrådgivning"*<sup>10</sup> presenteras slutsatser från intervjuer av lantbrukare. Deltagarna i undersökningen vittnar om att stöd/rådgivning behövs inom flera områden som det tidigare inte fokuserats på inom svensk lantbruksrådgivning.

---

<sup>10</sup> Piper C. 2007, Morgondagens spetsrådgivning.

- Ledarskap
- Organisation
- Strategi
- Marknad
- Omvärldsanalys
- Målstyrning

Metoder för att lyckas efterfrågades. Lantbrukarna preciserade att de behövde tydliggöra rollen som ledare, skaffa ledarkompetens och kunna jämföra sig med andra företag. En mall för hur man ska arbeta med företagsstrategi efterfrågades också. Piper (2011) gav förslag på olika verktyg som skulle kunna underlätta arbetet med att tillfredsställa efterfrågan från lantbrukarna. Verktygen var flera men bland annat rekommenderades lärdomar från redan framgångsrika företagare. Utredaren hade, vid intervjuerna, fått ta del av en rad lärdomar dock hade inte fokus legat på framgångsfaktorerna. Noggrannhet, långsiktighet, en kompetent ledningsgrupp och goda relationer var egenskaper som de framgångsrika företagen omnämnde.

I boken "*Good to Great*"<sup>11</sup> visade det sig att framgångsfaktorer i företag var

- ledaren och dennes ambitioner
- förmåga att leda personalen
- att arbeta efter visionen
- ta svåra beslut
- samtidigt vara ödmjuk

Ledaren ska

- vara tydlig i sin kommunikation
- engagera personalen
- ha en förmåga att själv bygga ledare
- föregå med gott exempel
- kunna skilja på privatliv och arbete
- kunna delegera
- visa att kvalitet är viktigare än kvantitet.

Enligt "*Ledarpraktikan*"<sup>12</sup>, där författarna intervjuat framgångsrika ledare och baserat boken på forskning inom entreprenörskap och ledarskap, finns flera saker en ledare ska tänka på. Att ha ett coachande ledarskap och leda varje medarbetare efter dens egna förutsättningar är framgångsrikt.

---

<sup>11</sup> Collins, J. 2001. "*Good to Great*."

<sup>12</sup> Ulvenblad, P., Wall, A., Cederholm, J. & Hedin, E. 2012. "*Ledarpraktikan: Konsten att leda Mig själv, Mina medarbetare och Min verksamhet*"

## Ledaren ska

- vara tydlig så att medarbetaren vet vad som förväntas
- avsätta tid för tillgänglighet, psykiskt och fysiskt
- "management by drälla omkring" är ett uttryck myntat av en framgångsrika företagsledare
- inte göra sig oombärlig
- kunna delegera

I Sverige är den vanligaste ledarstilen demokratisk och ledaren fattar beslut tillsammans med sina medarbetare. Medarbetaren behöver känna sig sedd och befinna sig i ett sammanhang.<sup>13</sup>

De framgångsrika ledarna håller strukturerade möten med tydligt syfte och tidsomfattning. Viktiga beslut protokollförs och följs upp.<sup>14</sup>

### *Lärande företag*

För att vara ett lärande företag är det viktigt med gemensamma arbetsätt, strukturerad problemlösning, synlig information, tydlig gemensam vision för företaget. Att ha ett forum för strategiska frågor kan vara av stor vikt, såsom exempelvis mentor, styrelse eller gådsråd.<sup>15</sup>

### *Hinder för tillväxt i mindre företag*

Barth (2001)<sup>16</sup> visade i sin studie att de hinder som finns för tillväxt i mindre företag är;

- brist på rutiner och metoder
- brist på riskkapital
- ogynnsamt regelsystem
- ovilja hos företagaren att expandera
- okunskap i hur man utvecklar företaget strategiskt
- brist på kompetenta medarbetare
- brist på ledningsförmåga

En negativ uppfattning om företagande och en tendens att söka en anställningstrygghet kan också vara hinder. Studien sammanfattar att ett avgörande hinder för tillväxt i mindre företag är att när företaget växer hänger företagaren inte med. När de var mindre kunde en eller ett fåtal personer kontrollera verksamheten. Ett större företag kan inte vara personberoende.

---

<sup>13</sup> Ulvenblad, P., Wall, A., Cederholm, J. & Hedin, E. 2012. "Ledarpaktikan: Konsten att leda Mig själv, Mina medarbetare och Min verksamhet"

<sup>14</sup> Ulvenblad, P., Wall, A., Cederholm, J. & Hedin, E. 2012. "Ledarpaktikan: Konsten att leda Mig själv, Mina medarbetare och Min verksamhet"

<sup>15</sup> Ulvenblad, P., Wall, A., Cederholm, J. & Hedin, E. 2012. "Ledarpaktikan: Konsten att leda Mig själv, Mina medarbetare och Min verksamhet"

<sup>16</sup> Barth, H. 2001. "Tillväxthinder i mindre företag."

# Resultat från intervjuerna

I detta avsnitt presenteras respondenternas svar vid intervjuerna. Vi har också tagit tillfället i akt att lyfta vissa citat. Avsnittet är uppdelat under rubriker utefter intervjumallens utformning där rubrikerna är enligt nedan:

- **Självupplevda framgångsfaktorer**
- **Utbildning, erfarenhet, bakgrund, drivkrafter**
- **Ledarskap**
- **Marknad**
- **Ekonomistyrning**
- **Strategiska frågor**
- **Miljö, energi och klimat**
- **Framgångsfaktorer i framtiden**
- **Intervjuer med anställda**

## Självupplevda framgångsfaktorer

När de intervjuade lantbrukarna själva fick uppge sina framgångsfaktorer återkom många svar (se tabell) och de mest förekommande gemensamma faktorerna var personalen och kompanjoner.

### *Kompanjonskap*

Kompanjonskap ansågs vara en fördel då det gav delat ansvar, ett komplement till det egna synsättet och en viktig diskussionspartner vid beslutstagande. Att kunna dela upp ansvaret i områden av intresse gav en fördel eftersom man då kan specialisera sig och ofta slipper arbeta med saker man inte är intresserad av.

*"Vi ägare är väldigt olika så vi kompletterar varandra. Det är skönt med ett bollplank och att inte stå ensam med ansvaret".*

*"Jag och min bror har olika styrkor och det är helt nödvändigt för att det ska bli bra".*

*"Det är bra med flera delägare för man kan lufta idéer och ansvaret ligger inte bara på mig".*

### *Personal*

Det som främst lyftes kring personalen var vikten av att ha självgående, drivna, stabila och engagerade medarbetare.

*"Vi har skapat en attraktiv arbetsplats, rekryterat bra personal och lyckats behålla dem. Vi är mest stolta över personalen för de är duktiga".*

Nedan har vi valt att genom en tabell som delats upp i **Är**, **Gör** och **Har**, visa på personliga egenskaper som enligt respondenterna anses viktiga för en ledare, vad dessa personliga egenskaper leder till att ledaren **Gör** och vad man i företaget **Har**, förutsättningar som man ofta skapat själv.

<b>Är</b>	<b>Gör</b>	<b>Har</b> (ofta skapat förutsättningar för det själv)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• engagerade</li> <li>• prestigelösa</li> <li>• öppna mot andra människor</li> <li>• ekonomikunniga</li> <li>• risktagande</li> <li>• benägna att tänka annorlunda</li> <li>• lösningsorienterade</li> <li>• förändringsbenägna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lyckas med offentlig upphandling</li> <li>• struktur</li> <li>• skapar en attraktiv arbetsplats</li> <li>• kan produktionen (deltar)</li> <li>• ständig utveckling (företaget, sig själv, lära sig nytt)</li> <li>• tar ibland snabba beslut</li> <li>• jobbar mot och uppnår mål</li> <li>• håller koll på omvärlden</li> <li>• tänker långsiktigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kompanjoner (diskpart, olika synsätt, ansvarsområden)</b></li> <li>• <b>personal (självgående, stabil, engagerad)</b></li> <li>• upplever sig ha tur</li> <li>• miljötänk</li> <li>• kundfokus</li> <li>• ett brett nätverk</li> <li>• gott renommé</li> <li>• låg investeringskostnad</li> <li>• bra balans mellan djur och mark</li> <li>• låg skuldsättning</li> <li>• god ekonomi</li> <li>• god foderkvalitet</li> <li>• en tydlig affärsidé</li> <li>• friska djur</li> <li>• minimerade kostnader</li> <li>• diversifierad verksamhet</li> <li>• tillgång till mark</li> </ul>

**Tabell 1.** Alla nämnda framgångsfaktorer i studien. De i fetstil är de gemensamma faktorerna. **Gör** man något som upprätthålls **Har** man det, så kolumnerna Gör och Har går ibland i varandra.



## Utbildning, erfarenhet, bakgrund, drivkrafter

I intervjuerna visade det sig att de gemensamma framgångsfaktorerna för företagarna var

- akademisk utbildning
- branscherfarenhet
- ingen erfarenhet från andra branscher
- fokus på vinst och utveckling
- strävan efter lycka och välmående
- en vilja att påverka och styra

Lantbrukarna i studien visade sig både "tvingats in" i lantbruket eller själva valt att bli lantbrukare.



**Bild 1** Gemensamma framgångsfaktorer för området Utbildning, erfarenhet, bakgrund och drivkrafter.

Sju av nio respondenter vittnade om att de utbildat sig på akademisk nivå. Två av dem uppgav studier om 4,5 år eller längre (master eller trädgårdsingenjör) och fyra hade utbildat sig till lantmästare (två års universitetsutbildning). Resterande tre hade en naturbruksgymnasieutbildning och av dem hade en kompletterat med klövärdarutbildning.

Få av de intervjuade lantbrukarna hade erfarenhet från andra branscher än lantbruket.

*"Jag arbetade borta innan jag tog över gården. På så sätt kunde jag göra misstagen hos någon annan".*

### *Framgång*

Framgång definierades olika för respondenterna men de gemensamma nämnarna var en strävan efter ständig utveckling, en vilja att lyckas/må bra och att tjäna pengar. Jobba med människor, förvalta, nå sina mål, vara effektiv, växa, jobba med sitt intresse samt ha en hållbar produktion nämndes också.

*"Det roligaste med att vara företagare är att kunna påverka och styra sin verksamhet"*

*"Att sitta mitt i redet, utmaningarna och möjligheterna är roligast"*

*"Att utveckla verksamheten och tänka kreativt och skapa något"*

Att själv få cred när det går bra är ett plus och att tjäna pengar. Lantbrukarna tycker också att fördelarna med att vara företagare är att det är bra för familjen och att man har frihet i sitt arbete.

Drivkraften för framtiden är att ständigt utvecklas.

*"Det går alltid att göra saker dubbelt så bra, på halva tiden, med hög lönsamhet och nöjd personal"*

### *Utveckling*

Hur utveckling ser ut varierar hos lantbrukarna. Många vill växa i storlek, några vill diversifiera sig och andra öka nettot i verksamheten och en tredje vill hitta nya marknader.

*"Vi vill fortsätta växa men vi har nog nått taket, i och för sig har jag sagt det förr. Kanske kunde vi ha ett ställe till. Nettot ska i alla fall ökas".*

*"Nya utmaningar, förvalta det vi har, inte vara nöjda, behålla samma område och fastigheter".*

Att ha kundfokus, hög kvalitet, förvalta, hitta nya utmaningar, amortera, sänka kostnaderna och bli riktigt duktiga nämns också.

### **Ledarskap**

Många av de tillfrågade ansåg att deras viktigaste arbetsuppgift var arbetet med personalen. Att ge dem ansvar, delegera, ge beröm och kritik uppgavs.

*"Jäkligt viktigt att rekrytera rätt personal som är självgående"*

*"Personalkontakt. Jag tar del av personliga problem och personalen vet att de kan komma in till mig på kontoret och prata"*

Den andra gemensamma faktorn i det dagliga arbetet var en god produktion.

*"Viktigaste arbetsuppgifterna är arbetsledning - att leda och fördela. Seminering, tillsyn av kalvar...".*

Som viktiga arbetsuppgifter nämndes också strategiskt arbete, bokföring, kontakt med myndigheter, ekonomi, arbetsledning och försäljning.

När de tillfrågades om deras vanligaste arbetsuppgifter (hur deras typarbetsdag ser ut) så innefattade den; planering/arbetsledning, produktion och administration.

*"Det enda som återkommer är kommunikationen med personalen".*

*"Jag sitter mycket på kontoret med papper".*

*"Jag jobbar mycket och kan produktionen. Jobbar jag mycket motiveras personalen att jobba mycket."*

Andra vanliga arbetsuppgifter som nämndes var försäljning, uppföljning, administration, svara på mail/telefonsamtal, problemlösning, strategiskt arbete och en lantbrukare uppgav även:

*"Det finns ingen typarbetsdag".*

<b>Arbeta med och se personalen</b>	<b>Sköta produktionen</b>	<b>Planera, arbetsledning</b>	<b>Administration</b>	<b>Vara förebild</b>
<b>Informera</b>	<b>Involvera</b>	<b>Skapa gemenskap</b>	<b>Ge ansvar</b>	<b>Bra konflikt-hantering</b>
<b>Regelbundet förbättringsarbete</b>	<b>Rutiner och checklistor</b>	<b>Uppföljning produktions-nyckeltal</b>	<b>Noggrann rekrytering</b>	

**Tabell 2.** Framgångsfaktorer i Ledarskap och företagsledning

#### *Personliga egenskaper*

De viktigaste personliga egenskaperna för en företagsledare ansågs vara en förmåga att se personalen. Ingen av de intervjuade hade någon klar uppfattning om hur de uppfattades av personalen och var ofta blygsamma när de skulle berätta om sig själva.

*"Svårt!"*

*"Lyssnar mycket på personalen, är lyhörd och prestigelös."*

*"Tron på de anställda är viktig, att synas i produktionen och se medarbetarna."*

*"Att ge feedback är viktigt."*

De flesta respondenterna uppgav olika ledaregenskaper som viktiga.



**Bild 2** Egenskaper som respondenterna ansett som viktiga ledaregenskaper

#### *Att skapa engagemang*

Alla företagen upplevde att de hade en engagerad personal. För att engagera personalen informerades de regelbundet om sådant som påverkar företaget. Informationen skedde vid olika typer av möten t.ex. gemensam frukost eller personalmöten. Dessa möten skapade även en gemenskap i företagen. Personalen involverades i företagets verksamhet genom att de var delaktiga i beslut som rörde deras arbete och fick egna ansvarsområden med möjlighet att påverka rutiner och arbetsätt där.

*"De (anställda) har ett självständigt arbete och tar därmed beslut i det som rör dem".*

Många nämnde någon gång under intervjun att, *att föregå med gott exempel* var av stor vikt för att få en engagerad personal (se tidigare citat). Att visa att man som ledare kan utföra samma sysslor som de anställda skapar trovärdighet för ledaren och att visa att man som ledare själv är villig att arbeta hårt gör att de anställda arbetar hårt.

Några av företagen hade förmän som mellanchefer och uppfattade det som värdefullt.

Fler förslag på att skapa engagemang gavs, vissa erbjöd utbildning, aktiviteter utanför arbetstid, frukost, tårta vid måluppfyllelse, belöningar eller bonussystem. Någon uppgav vikten av att se de anställda och att lyssna.

#### *Att hantera konflikter*

De intervjuade lantbrukarna uppfattade inte att de hade problem med konflikter i större utsträckning utan att deras arbetsgrupper fungerade väl. Någon uppgav att konflikter uppkom vid nyanställningar och en annan tyckte att hur konflikter löstes var helt beroende av ledaren. Konflikterna löses bäst genom att prata med de inblandade:

*"Jag brukar prata med dem en och en. Det är viktigt att lyssna och inte hålla med en person".*

På en arbetsplats uppgavs att konflikterna löstes av förmannen och en annan att de anställda själva fick lösa dem.

#### *Att arbeta med förbättringsarbete*

Förbättringsarbete anser alla företagen att de arbetar med och de flesta regelbundet:

*"Vi arbetar med det dagligen och en gång per månad går vi igenom rutiner och justerar dessa vid behov".*

Förbättringarna sker mest genom diskussioner. Många har tagit fram rutiner och checklistor för olika delar och när en anställd upplever att rutinen kan förbättras sker en diskussion kring det. Det varierar om rutinerna är nedskrivna eller ej. Någon diskuterar vid arbetstavlan, en annan använder utvecklingssamtal och en tredje använder förslagslåda. En av de tillfrågade arbetar inte alls strukturerat med förbättringar.

#### *Att följa upp*

Uppföljningen som sker för personalen handlar mest om produktionsnyckeltal. De ekonomiska nyckeltalen upplevs av hälften av företagsledarna som ointressanta för personalen medan andra hälften har någon form av ekonomisk uppföljning med personalen:

*"Vi hade ekonomisk uppföljning förr med personalen men vi upplevde den ointresserad"*

*"Vi arbetar med grisar och tror det är svårt att hålla uppe arbetsglädjen hos personalen med ekonomiuppföljning".*

Frekvensen i uppföljningen varierar både när det gäller produktion- och ekonominyckeltal. Vissa använder sig av tavlor, andra av lappar och vissa delger informationen muntligt.

#### *Att tänka på vid rekrytering av ny personal*

Vid rekrytering av ny personal upplevdes intervjuobjekten ha en mycket klar bild av vem de vill rekrytera. Många uppgav att de har liten personalomsättning. Viktigast vid rekrytering var social kompetens och arbetsvillighet:

*"De ska passa in i gänget".*

Det var även viktigt med kunskap och initiativrikedom (självgående):

*"De ska vara sociala och ha eget driv".*

Andra egenskaper som nämndes (av en eller ett fåtal respondenter) var god kommunikationsförmåga, lojalitet, social kompetens, att dela värdegrunden som företaget har, tävlingsinriktad, noggranna, intresserade, ansvarstagande och ett gott självförtroende.

## Marknad

De intervjuade lantbrukarna uppger mejeriet, slakteriet eller packeriet som sin marknad. Många nämner även andra lantbrukare som kunder, som köper deras varor och någon uppger andra inköpande organisationer, andra länder, kommuner eller anläggningar.

Vid frågan vilken som är deras s.k. USP (Unique Selling Point) får de flesta fundera en stund. Vad som gör respondenterna unika varierar, men hög standard, ärlighet och pålitlighet återkommer:

*"Vi vill uppfattas som schyssta människor, pålitliga och inte småaktiga"*

*"Vi levererar hög kvalitet, har ett bra pris och har hög leveranssäkerhet".*

Andra faktorer som nämns som viktiga av några eller en enskild respondent är vikten av att vara kommunikativa, ge god service, vara lättillgängliga, ha bra priser, ett ständigt förbättringsarbete, kunna leverera stor volym, ha uppvisningsbar gård, svenskt och närproducerat, utökad betessösong och att vara generösa, ge kundvärde.

Tydlig bild av sin marknad	Identifierat USP	Strategiska samarbetspartners	Omfattande omvärldsbevakning
----------------------------	------------------	-------------------------------	------------------------------

**Tabell 3.** Framgångsfaktorer inom Marknad

Vid beslut påverkas flera av de svarande av situationen och vem det är som de t.ex. förhandlar med. Pris/ ekonomiskt värde och långsiktighet är viktigt:

*"Ej pris utan det ska hålla i längden."*

*"Ekonomi men också kvalitet ibland".*

Säkerhet, känsla, erfarenhet, fakta, kvalitet, kompanjon, intresse och tidsåtgång påverkar också beslut.

Omvärldsbevakning sker genom nätverk, fackpress och media främst, men även branschmöten, regler/lagstiftning, världsmarknaden, Arla, "nätet" och nyhetsbrev.

Hur man arbetar med nya områden och utveckling är mycket olika. Vissa analyserar, någon tar in ny kunskap, man utnyttjar sitt nätverk.

Några lantbrukare sa att de arbetar med det "som är roligt" och två uppgav att man gav sig in på områden som var lönsamma.

## Ekonomistyrning

Järnkoll på ekonomi	Ekonomiansvarig	Riskhantering
---------------------	-----------------	---------------

*Tabell 4. Framgångsfaktorer inom Ekonomistyrning*

Alla intervjuade företagare uppgav att de hade full insyn i företagets ekonomi:

*"Vi har full koll på ekonomin, min bror har järnkoll. Han är mycket intresserad"*

Både översikt och detalj. Någon av ägarna var ansvarig för ekonomin men det varierade mellan dem hur.

Några av de intervjuade använde sig av nyckeltal medan vissa enbart följde balans- och resultaträkningen:

*"Vi sätter oss ned i samband med styrelsemötet och går igenom siffrorna"*

Hur ofta uppföljning i ekonomin gjordes var olika och allt från varannan vecka till årsvis uppgavs.

Risksäkring skedde i form av prissäkring ibland, rutiner mot biologisk risk och lagerhållning. Det fanns de som tyckte det var skönt att minska riskerna och de som såg risker som möjligheter:

*"Vissa risker måste man ta, vissa kan man försäkra sig mot"*

*"Vi prissäkrar foder när priset är rätt"*

Andra åtgärder som uppgavs för att minska risker var skyddszoner, miljöåtgärder, reservaggregat, färdigfoder, goda leverantörsrelationer, hög kvalitet på foder och att diskutera alla beslut.

## Strategiska frågor

De flesta lantbrukarna vi intervjuade anser inte att de har en vision men de har planer inför framtiden. De har det inte formulerat och klart utan funderar och kompletterar när frågan ställs. Ordet vision är inte uppskattat utan respondenterna är mer bekväma med ordet målbild. Målbilden handlar ofta om utveckling, ekonomi och förvaltning. Hur respondenterna arbetar med visionen varierar. Några uppger att den arbetas med i styrelsen. En av lantbrukarna har ingen vision eller målbild då branschen han jobbar i är så osäker.

### *Mål*

Alla respondenterna kände sig väl bekanta med att arbeta med kort- och långsiktiga mål och många uppgav att de har mål kopplade till produktionen. Långsiktiga mål är mer bekant än vision. Några hade ekonomiska mål. Många hade mål som sträckte sig ett år fram i tiden och någon annan hade mer långsiktiga mål (mer än ett år). Flera av företagen satte

handlingsplaner för att nå målen men de flesta hade dem inte nedskrivna. Exempel på målbilder är;

*"Vi ska ha resurser så vi kan vara med när det dyker upp möjligheter"*

*"Vi ska upprätthålla produktionen"*

*"Vi ska ha en trimmad besättning, en uppvisningsbar gård och en rolig arbetsplats".*

Affärsidén är de mer säkra på även om de får fundera lite på den frågan och de flesta har den i huvudet.

#### *Värdegrund/värdeord*

Värdegrund/värdeord uppgav de intervjuade inte alls kändes bekant för dem. Pålitlighet var det enda gemensamma värdeordet och det framkom under diskussioner om hur de ville uppfattas. Efter en stunds diskussion återgav nästa alla de intervjuade olika värdeord de tyckte genomsyrade deras verksamhet. Kvalitet, snabbhet, positivism, goda relationer, miljömedvetenhet, kommunikativa, strävan efter framgång, ständig utveckling, att man har roligt, lönsamma, inte småaktiga, långsiktiga och uthålliga uppgavs.

#### *Policy*

Ingen av lantbrukarna arbetade med policys enligt dem själva. Någon uppgav att man kanske gjorde det omedvetet och en sa att det fanns "*någonstans i bakhuvudet*".

<b>Målbild</b>	<b>Affärsidé</b>	<b>Kortsiktiga och långsiktiga mål</b>	<b>Mentala handlingsplaner</b>
<b>Diskussionspartner</b>	<b>Styrelse</b>	<b>Strategiska samarbetspartners</b>	

**Tabell 5.** Framgångsfaktorer inom strategiskt arbete

Strategiska frågor funderar de tillfrågade mycket på och diskuterar med styrelsen samt informellt med kompanjonerna.

Två av de tillfrågade hade en extern ledamot i styrelsen och uppgav spontant att det var en framgångsfaktor.

Ingen av de intervjuade använde sig av gårdsråd.

*"Vi har styrelsemöte 3-4 gånger om året och vi pratar bland annat om vad vi ska göra närmaste året"*

*"Vi har en extern styrelseordförande och det är otroligt värdefullt med input utifrån".*

En av lantbrukarna hade en mentor. Två av dem diskuterade med det foderföretag de anlidade.



Gemensamt för lantbrukarna var att de uppgav andra lantbrukare som samarbetspartners:

*”Vi pratar mjölk med andra producenter”.*

Många uppgav även leverantörer av insatsvaror som samarbetspart. Följande nämndes av en lantbrukare: maskintillverkare, branschorganisation, jordbruksverket, oberoende rådgivare och kunder. Den enda gemensamma faktorn vid frågan om vad som är viktigt i relationen med samarbetspartners var **pålitlighet** annars varierade det stort:

*”Vi ska vara tydliga, pålitliga och förutsägbara”.*

Uppriktighet, smidighet, service, tydlighet, ärlighet, att båda ska tjäna på det, långsiktighet, kvalitet och brandsäkerhet sades också.

## Miljö, energi och klimat

### *Miljöarbete på gården*

Många av lantbrukarna uppger att de, givetvis, arbetar med miljö- och energifrågor enligt lagstiftningen:

*”Vi jobbar inte så mycket med det utan följer lagstiftningen”.*

Några vittnar om att de vill lämna över ett jordbruk i gott miljömässigt skick till nästa generation och att de vill arbeta långsiktigt med miljön. När det ger ekonomisk vinning tycker några av respondenterna att miljöfrågor är viktiga:

*”Vi tänker långsiktigt hur man ska agera för att det ska vara bra för miljön men även för ekonomin”.*

Sparsam traktorkörning var en åtgärd som många nämnde. Att minimera resursanvändandet var viktigt och frågan lyftes om ekologiskt då var rätt väg att gå. Odling i balans nämndes som positivt samt biogas, solceller, certifiering, biobränsle och återvinning.

Arbeta enligt lagstiftning	Ekonomisk vinning ökar motivationen	Energifrågor
----------------------------	-------------------------------------	--------------

**Tabell 6.** Framgångsfaktorer inom miljö, energi och klimat

### *Energi*

Energi arbetar alla lantbrukarna med. De flesta uppger att det finns pengar att spara och att biogas, solceller och vindkraft är källor som de intervjuade satsar på. De som byggt nya stallar har lagt stor vikt vid energiförbrukningen i byggplaneringen. Några planerade att satsa på energi och minskad energiförbrukning.

### *Klimatförändringarna*

Klimatförändringar uppger man att man anpassar sig till men de flesta arbetar inte aktivt med frågan eller tänker på det. Några av de intervjuade tror att klimatförändringarna beror mer av årsvariationer än människans påverkan:

*"Vi anpassar oss och förbättrar enligt rådande omständigheter men jag tror inte alla variationer beror av klimatförändringar".*

En av lantbrukarna ser att ett varmare klimat är en möjlighet, kanske för nya grödor.

### **Framgångsfaktorer in i Framtiden**

Många lantbrukare tror att god ekonomi är en framgångsfaktor framöver. Att snabbt ta till sig ny kunskap och se möjligheter i företagande och omgivningen:

*"Det är viktigt att hänga med, inte slå sig till ro. Se nya saker som möjligheter"*

*"Ta till sig ny kunskap, se möjligheter, utveckla och vara extremt bra på sitt område"*

*"Vara duktig på att räkna på lönsamheten"*

<b>God ekonomi</b>	<b>Early adapter</b>	<b>Se möjligheter</b>
--------------------	----------------------	-----------------------

**Tabell 7.** Framtidens framgångsfaktorer

Andra faktorer som nämndes var utveckling, kunskap, minimera antalet mål per år, kommunikation, affärsmässighet, kostnadskoll, lära av sina misstag, ha roligt, kalkylera, ha en effektiv produktion, se människan, god ekonomi, diversifiering, god marktillgång, rätt personal, jobba långsiktigt, stor drift samt energifrågan.

En lantbrukare uppgav att han trodde att det som gör dig framgångsrik idag är detsamma som gör dig framgångsrik i framtiden.

## Intervjuer anställda

I detta avsnitt presenteras de anställdas svar vid intervjuerna och citat återges. Endast anställda vid två av de deltagande företagen har intervjuats och det beror på ett bristfälligt intresse från de anställda.

Intervjumallen för intervjuerna med de anställda återfinns i bilaga 2.

Vid intervjuerna lades fokus på ledarskap och strategiska frågor på grund av tidsbrist hos respondenterna.

### Ledarskap

I intervjuerna med anställda uppgavs flertalet faktorer som viktiga för ett gott ledarskap (se tabell). De som var gemensamma var en god överblick över företagets verksamhet, att man som ledare är involverad samt rak och ärlig i sin kommunikation. Övriga synpunkter var *”att styra upp och ta beslut om större investeringar”* samt *”han ska vara insatt i alla delar av verksamheten”*.

En företagsledares viktigaste arbetsuppgifter ansågs vara att se helheten, att styra upp och att prioritera. För att vara en framgångsrik ledare ansåg de anställda att personliga egenskaper som ärlighet, lyhördhet, tålmod, engagemang samt en balans mellan ödmjukhet och driv var viktigast.

*”En balans av ödmjukhet och att driva på gör att det bästa kommer fram både hos personalen och hos företaget”.*

Att vara bra på att delegera, fördela ansvar och låta de anställda vara med i beslutsprocesser ansågs bidra starkt till att skapa ett engagemang hos de anställda. Minst lika viktigt var att skapa sammanhållning och trivsel. Tillfrågad personal ansåg sig ha ett gott samarbete samt att det var viktigt att de själva och/eller ledaren behandlade eventuella konflikter direkt för att upprätthålla det goda samarbetet.

Hur de anställda ansåg att en ledare skulle vara och hur de upplevde deras egen ledare stämde överens.

Gemensamma frukostar varje dag, regelbundna möten och täta avstämningar i telefon ansågs vara bra sätt att sprida information och följa upp arbetet på. På samma sätt kunde nyckeltal presenteras såväl på möten som löpande och spontant. Arbete med förbättringar i företaget ansågs fungera bra, att använda LEAN såväl som att kontinuerligt arbeta med ständiga förbättringar utan nedskrivna checklistor. En av de tillfrågade beskriver det:

*”Jag jobbar med förbättringar varje dag och har förtroendet att göra det efter eget huvud”.*

De egenskaper som de tillfrågade trodde att ägarna efterfrågade hos personalen var social kompetens och en förmåga att bidra till bra stämning samt ärlighet, ansvarsfullhet och att man ställer upp för företaget.

<b>God överblick</b>	Väl insatt i verksamhetens alla delar	Bra på att delegera	Ödmjuk	<b>Involverad</b>
Engagerad	Målinriktad	Lyhörd	Ger anställda ansvar	Skapar trivsel
<b>Ärlig och rak</b>	Rekryterar personer med social kompetens	Bra på uppföljning	Täta avstämningar	Skapar gott samarbete

**Tabell 8.** Anställdas uppfattning om framgångsfaktorer i Ledarskap och företagsledning

## Strategiska frågor

### *Vision, affärsidé och värdeord*

En anställd har en bild av vad visionen är på företaget medan hans företagsledare inte själv anser sig ha en vision. Inte heller affärsidén överensstämmer mellan företagsledare och anställd. Däremot har båda relativt samma uppfattning av vilka värderingar de arbetar efter; ärlighet och pålitlighet.

En annan anställd anser att visionen är att vara vinstdrivande. Hens företagsledare har en mer omfattande vision som omfattar både levnadskvalitet, ekonomi och personal. När det gäller affärsidén har den anställda och företagsledaren delvis samma bild även om det precis som med visionen är så att företagsledarens vision fokuserar på mer än vinst. Värdeord är inte bekant för den anställda medan det faller sig naturligt för företagsledaren.

### *Strategier/policies, mål och handlingsplaner*

På en gård har de enligt den anställda en policy att arbeta miljömedvetet. Företagsledaren nämner inte själv det som en policy men pratar under intervjun mycket om miljöpåverkan. Han anser att de har mål att arbeta efter. Den anställda kan inte återge målen men berättar att han själv gör handlingsplaner för sitt arbete. På en annan gård är den anställda väl medveten om målen och företagsledaren återger samma mål vid sin intervju. De uppger båda att målen sätts i samförstånd och att standardrutiner används i stallet.

## Sammanfattning

De anställda utstrålar stolthet över sin arbetsplats och har en klar bild av varför de tror att det går bra för företaget. Båda berömmar företagsledaren och tror att hen har stor del av framgången. När de ombeds berätta vad de tror är viktigt i framtiden för att lyckas nämner de båda egenskaper som de tidigare tillskrivit sina respektive företagsledare.

## Intervjuer med banktjänstemän

Banktjänstemän har intervjuats för att få deras bild av hur de upplever att deras kunder är och agerar. Materialet från intervjuerna har sammanfattats nedan.

### Företagaren

Tjänstemännen som intervjuats menar att typkunden (inom kriterierna för undersökningen) har fokus på framtiden, att tjäna pengar och på resursutnyttjande. Man har god kontakt med banken och stor koll på sin ekonomi och följer upp den regelbundet. De riktigt framgångsrika kunderna har järnkoll på ekonomi och stort fokus på hur man jobbar med personalen. *"Lantbruk skiljer sig inte från andra företag, tydliga mål ger resultat"*.

Vanligaste anledningen till att de framgångsrika företagarna blivit just företagare är ett brinnande intresse. Tjänstemännen ser inga likhetstecken mellan utbildning, branschfarenhet och framgångsrikt företagande. De tror att det mesta har att göra med personliga egenskaper hos företagsledaren då alla företagare är olika.

### Ledarskap/personal

Hos de anställda ser tjänstemännen framgångsfaktorer såsom att de anställda är handlingskraftiga, har förmåga (och tillåtelse) att själva fatta operativa beslut, är väl insatta i verksamheten och eller i sitt ansvarsområde. De anställda har oftast egna ansvarsområden.

### Marknad

Marknaden är företagarnas svaga sida. Rådgivning tas i regel in mer sällan när företaget är framgångsrikt. De ser dock ett ökat intresse för marknadsfrågor och att skapa sig en relation till slutkunden. Många av företagarna är duktiga på att förhandla. Många tar även hänsyn till relationer, inte bara pris.

### Strategi

Uppfattningen är att de framgångsrika företagarna som tjänstemännen arbetat med *"tänker, planerar och förbereder sig"*. Visionen handlar ofta om att växa. Affärsidén är ofta frånvarande medan mål sätts frekvent.

Samarbetspartners som tjänstemännen tror att företagarna har är bank, revisor, yrkeskollegor, rådgivare och foderföretag. Även ARLA, slakten och maskinstationen.

De forum som företagarna diskuterar strategiska beslut i anser tjänstemännen vara kollegor, rådgivare och några enstaka har styrelse eller gårdsråd.

I framtiden tror tjänstemännen att företagarna behöver bli ännu bättre på riskhantering, att hitta och få finansiering, smidiga ägarskifte, försäljning, ha roligt, samma saker som idag samt ha en vilja och förmåga att amortera.

### Ekonomistyrning

Företagarna upplevs ha hög grad av kontroll på företagets ekonomi. Kan nyckeltal och ser det övergripande resultatet. Har god kontakt med banken.

## Kundutvecklingssamtal

Efter diskussioner med referensgruppen bestående av rådgivare och tjänstemän från bank, lantbruksrådgivningsföretag, högskola etc. fick vi instruktioner att inte "uppfinna hjulet" igen utan istället ta vara på befintliga verktyg inom kundutveckling.

En granskning av verktyg inom området resulterade i användandet av ett kundutvecklingssamtal framtaget av Hushållningsällskapens förbund, som i sin tur utvecklats från ett samtal framtaget av Växa Hallands ekonomirådgivare.

Samtalet ger en utförlig genomgång av företaget inom dessa områden;

- basproduktion
- växtodling
- djurproduktion
- skog
- förädlad produktion
- företagsledning & strategi
- försäljning/marknad/handel
- ekonomistyrning
- miljö/energi/klimat
- teknik

Det finns en tydligt utarbetad struktur för samtalet som inkluderar bearbetningssamtal, genomförande av samtal, efterarbete samt återkoppling.

Verktyget kompletterades med erfarenheterna från intervjuerna av de stora, framgångsrika lantbruksföretagen i Sverige och USA.

Därefter kontaktades företag och erbjöds ett kundutvecklingssamtal där rådgivaren/coachens tid var kostnadsfri men där företaget fick ställa upp med sin tid kostnadsfritt. Kunderna valdes ut efter dessa kriterier; nära geografiskt läge, minst en anställd samt diverse produktionsinriktning. De deltagande företagen var två hästföretag där ett av företagen bedrev veterinärverksamhet med en anställd och ett bedrev uppfödning, tillridning och butikverksamhet med 2-3 säsongsanställda, ett mjölkföretag, ett grisföretag med 3 ägare och 2 anställda samt ett skogsentreprenadsföretag med avverkning, utkörning, plantering med 11 anställda.

Ett besök varade cirka 2-3 timmar och kundutvecklingssamtalsmallen följdes. Efter samtalet sammanställdes anteckningarna och rådgivaren/coachen gjorde en handlingsplan där de områden som kunden behövde utveckla preciserades. Handlingsplanen återkopplades till kunden och diskussioner om genomförande gjordes. Åtgärderna inkluderade rekommendationer om coaching från diverse olika organisationer beroende av utvecklingsbehov hos företaget.

## Reflektionerna kundutvecklingssamtal och kunder

### *Samtalsmallen*

Tidsåtgången avsatt för kundutvecklingssamtalen var för snäv då samtalen upplevdes forcerat bitvis. Samtalet är energikrävande både för coachen och företagaren då det går igenom hela verksamheten och kunden "tvingas" reflektera över frågor som de tidigare kanske undviktit.

Coacherna som genomfört samtalet upplever att ett längre samtal med paus och gärna en visning av företaget har gett bättre resultat.

Producenterna av den ursprungliga samtalsmallen menar att kunskap inom den inriktning som företaget bedriver verksamhet i är överflödig. Coacherna som utförde samtalen upplevde att branschkunskap hade gett flera fördelar.

Vid några av samtalen deltog två eller flera delägare och det upplevdes problematiskt då personerna ofta blev hämmade av varandra eller hade olika syn på frågorna.

### *Företagens frågeställningar*

Coacherna upplevde att de intervjuade företagen ofta hade samma frågeställningar och problem som de betydligt större företagen intervjuade i studien men ibland i uppskalad storlek. Företagen hade svårt att ta sig tid för strategiska frågor, om än i större omfattning än de stora företagen. Produktionen prioriterades före strategi.

De självupplevda framgångsfaktorerna varierade även bland de mindre företagen samt vilka drivkrafter man har. Många upplevde att glädje att arbeta med sitt intresse var en stark drivkraft.

Behovet av utveckling kring ledarskap var samma men de stora framgångsrika företagen hade i större utsträckning "tvingats" in ledarskapsrollen.

Kunskapen om marknaden skilde sig inte mellan de intervjuade framgångsrika företagen och de som genomgick kundutvecklingssamtalen. Säljfokuset var mer omfattande hos det företag som bedrev butikverksamhet.

Några av de mindre företagen (så som hästföretagarna) hade erfarenhet av anställningar på andra företag och intresset för att leja bort arbetsuppgifter var stort men ekonomin begränsad.

## USA

Vi var på studiebesök i Indiana där vi besökte tre gårdar; Belstra Milling, Tom Farms och McKinney farm.

På **Belstra Milling** arbetar man med tre olika verksamheter; grisproduktion med 14 000 suggor, en visningsgård för turister och en foderfabrik. Företaget har 50-100 anställda (beroende av säsong) och ägs idag till trettio procent av personalen. Belstra har anställda produktionsledare för gårdarna som besöker dem varje vecka. Produktionen av grisar är skild från ledning av företaget

Växtodlingsgårdarna, **Tom Farms** och **McKinney farm** har cirka 4000 ha respektive 2225 ha mark.

**Tom Farms** har 32-300 anställda och teamledare.

**McKinney** har 8 heltidsanställda, en plattare organisation med sig själv som ledare och de anställda under sig.

De två största företagen Tom Farms och MacKinney farm är uppbyggda med VD och administrativ personal på kontoret.

Vi noterade hur lika företagsledarna resonerade om sitt företag, sitt uppdrag och vad som gör dem framgångsrika.

### Självupplevda framgångsfaktorer

De amerikanska lantbrukarna som vi intervjuat anser att **personalen är deras största tillgång**; "It's about giving smart people the freedom to do their job". Personalen ska kunna påverka sin arbetsplats, känna ansvar och få något mer än bara lön tillbaka.

### Utbildning, erfarenhet, bakgrund och drivkrafter

Respondenterna hade alla en akademisk utbildning och de hade arbetat eller praktiserat på andra gårdar innan de startade/tog över det företag de idag drev. Det är oklart om de hade erfarenhet av andra branscher än lantbruksbranschen. Deras främsta drivkrafter var i stort att vara företagare, att utvecklas och att bedriva lantbruksproduktion.

### Ledarskap

Personalen är den viktigaste resursen som företaget har. Att engagera personalen är viktigt och det görs ofta genom aktiviteter utanför arbetstid och ibland även för den anställdes familj.

Företagen arbetar utifrån sin värdegrund och den är viktig för den ska visa hur företaget vill uppfattas av sina anställda och av omvärlden.

Rekryteringen uppger företagarna är extremt viktig och det främsta kravet är intresse;



*"Kunskap kan vi ge dem men intresset måste de ha själva".*

Även om personalen höjs till skyarna påpekar två av företagsledarna att arbetet inte får hänga på en specifik medarbetare.

Förmering av de anställda är i arbetsgrupper under teamledare eller förmän. Personalen involveras inte i företaget på det sättet att de får vara med och påverka vid beslut utan ledarskapet är mer av en hierarkisk karaktär.

Företagsledarens viktigaste uppgifter är arbetsledning och planering och en typisk arbetsdag används ofta för administration, planering och uppföljning;

*"Som ledare kan du inte längre alltid göra det du tycker är roligast utan det som måste göras".*

Ledaren sköter uppföljning av ekonomi och produktion. Personalen delges ekonomiuppföljning årsvis och produktionsuppföljning något oftare (kontinuiteten varierar).

## **Marknad**

Kring marknad påpekade respondenterna att det viktigaste var att ha koll på hur marknaden fungerar. En av de intervjuade menade att fokus ska ligga på det man som företagare kan påverka och det man inte kan påverka ska man ha kunskap om.

Riskhantering arbetas det aktivt med hos de intervjuade lantbrukarna. Biologisk risk med rutiner för att till exempel minska sjukdomsspridning. Prissäkring för att minska riskerna på intäktssidan. Lagerhållning för att kunna sälja vid optimal tidpunkt. Två av de tillfrågade företagen arbetar med utsädesodling och anser att det minskar deras risker.

Företagen hyr in arbetskraft till de delar de inte anser att de besitter tillräcklig bredd eller kompetens inom och det kan vara företagsledning, försäljning eller förhandling.

## **Ekonomistyrning**

Kring ekonomin handlade det i stort om att ha full insyn i framförallt kostnaderna samt att arbeta med uppföljning för att hålla sig uppdaterad.

I USA arbetade alla de intervjuade företagen med **benchmarking**. De ingick i grupper till vilka de skickade in sina resultat och sedan jämförde de olika nyckeltal för att se hur de låg till.

## **Strategiska frågor**

De amerikanska lantbrukarna hade en tydlig målbild för framtiden. De var vana att använda sig av begrepp som vision, affärsidé och värdegrund och kommunicerade dessa både muntligt och via hemsidor. De hade starkt fokus på vinst och hur de skulle nå dit. Produktionen planerades, följdes upp och alla strategiska beslut diskuterades med partners och styrelse. En av lantbrukarna sa att;

*"Spendera inte tid med att försöka spå framtiden- ta dig istället tid och förbered dig på olika alternativ som kan bli verklighet, planera!"*

Som samarbetspartners lyftes markägarna och företagen hade så kallade *"Land owner relationship policy"*.

### **Miljö, energi och klimat**

Respondenterna anser att de arbetar med miljöfrågor genom att maximera avkastningen på sin mark. De har regler att förhålla sig till från staten och deras myndigheter. De har en positiv inställning till GMO. De uppgav inte hur de jobbar med energifrågor och de tror inte på klimatförändringar.

## Diskussion

Denna studie baseras på ett litet intervjuantal och är genomförd utefter en kvalitativ metodik vilket gör att vi inte kan dra några generella slutsatser. Flera intressanta reflektioner har dock gjorts och några av dessa resoneras vi kring i detta avsnitt.

Det är intressant att se de likheter som finns mellan framgångsrika företag och hur mycket som bottnar i den framgångsrika företagarens personliga egenskaper.

Drivet och engagemanget, förståelsen för personalens avgörande roll och sin egen del i det arbetet är tydligt genomgående viktiga faktorer för framgång. Det blir väldigt tydligt i detta projekt att framgångar i företagen skapas av företagare som besitter, eller tillskansar sig, vissa egenskaper. Att just de personliga egenskaperna är av avgörande betydelse för att forma och driva ett framgångsrikt företag pekar denna undersökning på, liksom flera andra tidigare.

Metoder för att lyckas efterfrågades. Frågan man kan ställa sig då, i ljuset av resultaten, är om dessa "metoder" är möjliga att ta fram och generalisera. Kanske behöver vi arbeta mycket mer i botten av behovspyramiden än vi hittills gjort, där de personliga egenskaperna befinner sig. Vår rådgivning har under så gott som all tid inriktat sig på att fylla på i toppen. Det behövs absolut, men tydligt är att basen, fundamentet, de personliga egenskaperna är av avgörande vikt för om du skall lyckas bli riktigt framgångsrik eller inte. Då krävs annan kompetens hos rådgivaren än den som hittills efterfrågats och funnits tillhands.

Det fåtal lantbrukare vi intervjuade i USA hade en högre utbildningsgrad än de lantbrukare vi intervjuade i Sverige. Det är också intressant att titta på de tydliga likheterna mellan lantbrukaren i Sverige och lantbrukaren i USA.

När man intervjuade personalen uttryckte de att; **De viktigaste personliga egenskaperna för en företagsledare ansågs vara en förmåga att se personalen.** Detta sa också företagsledarna själva var av största vikt för att nå framgång i sitt företag, vilket ju bör borga för att personalen blir sedda. Tjänstemännen som intervjuades hade ganska bra koll på hur företagen ser ut men hade själva inte tänkt på hur de personliga egenskaperna hos företagaren kan påverka företagets resultat.

I intervjuerna visade det sig att gemensamma framgångsfaktorer för företagarna var

- akademisk utbildning
- branschfarenhet
- ingen erfarenhet från andra branscher
- fokus på vinst och utveckling
- strävan efter lycka och välmående
- en vilja att påverka och styra

Det verkar vara genomgående att företagarna inte har någon erfarenhet från andra branscher. Har man fokuserat så mycket på byggandet av sitt företag att man inte hunnit med att få erfarenhet från andra branscher? Eller visste man från start vad man ville och såg därför inte någon anledning att göra avstickare till andra branscher? Det är inget vi vet, den frågan är inte ställd. Det hade varit spännande att få reda på anledningen eftersom både fokusering och målmedvetenhet borgar för framgångar, men så gör även en bred kompetens och förståelse för sin omvärld.

Att strävan efter lycka och välmående är så viktig för att nå framgång behöver vi lägga på minnet. I begreppen lycka och framgång inryms individuella upplevelser. Det som är lycka för en är kanske inget märkvärdigt för en annan. Vi har också lärt oss att det för de allra flesta inte genererar mer lycka, alltså gör att man blir lyckligare av, att tjäna mer pengar när man väl kommit över en viss inkomst. Hur kan det appliceras på den framgångsrika lantbrukaren?

De anställda som blivit intervjuade uppskattar sina företagsledare, tycker de är bra ledare. Det behöver inte betyda att ledarna har varit duktiga på att formulera visioner eller affärsidé. De verkar mer som att de anställda förstår vad företagsledaren vill ha ut av sitt företag och arbetar utefter det, utan att det skrivits ned eller arbetats igenom tillsammans. Detta är intressant och mer forskning inom detta specifika område efterlyses! Idag lägger vi många arbetstimmar gemensamt på våra arbetsplatser för att först arbeta fram gemensamma visioner, sedan att följa upp dem. När behöver vi göra det och när behöver vi inte göra det? Har det med antalet anställda att göra? Har det med vem som anställer personalen att göra? Har det med verksamhetens beskaffenhet att göra? Eller...? Detta hade onekligen varit bra att förstå mer kring för att få ut fler effektiva arbetstimmar och för vissa; att slippa ibland oändligt många möten kring affärsidé, visioner och mål.

Det framträdde tydligt för oss att de som är framgångsrika företagare använder sig gärna av strategiska diskussionspartners för att vända och vrida på frågor. I USA arbetade företagsledarna uteslutande med strategiska frågor då företagen var i den omfattningen att det tillät detta. De gjorde enligt dem själva inte det som de tyckte var roligast utan det som krävdes.

Det framträdde också tydligt för oss att ledarskapet är av stor vikt, för personalen men också för företagsledaren själv. När företaget växer tvingas man in i ledarskapsrollen, både av sig själv och andra.

### *Miljö och klimatförändringarna*

*"Vi jobbar inte så mycket med det utan följer lagstiftningen".*

Klimatförändringar uppger man att man anpassar sig till men de flesta arbetar inte aktivt vare sig med miljöfrågan eller med klimatfrågan. Det fanns någon av de intervjuade som tyckte det var viktigt att få lämna över ett hållbart jordbruk till nästa generation. Men de

flesta uttrycker att de inte tänker på klimatförändringarna. Några av de intervjuade tror att klimatförändringarna beror mer av årsvariationer än människans påverkan.

I USA var lantbrukarna än tydligare med sin inställning till klimatförändringar och miljöarbete. Där ansåg de som intervjuades att de arbetar med miljöfrågor genom att maximera avkastningen på sin mark. De har regler att förhålla sig till från staten och deras myndigheter och det gör de. De uppgav inte hur de jobbar med energifrågor och de tror inte på klimatförändringar.

Detta kan man tycka är värt att notera, med all den kunskap om naturvetenskap, biologi, kemi och fysik som finns idag. Både kring naturens ramar och människans tydliga påverkan på den jord vi lever av och på och effekterna av detta. Någon ifrågasatte det ekologiska burkandet av mark och funderade kring om det inte borde vara viktigare att arbeta resurssnålt än giftfritt.

Efterfrågan på ekologiskt producerade livsmedel ökar stadigt, år från år och nu kommer också klimatmärkta produkter. Är denna utveckling då enbart kunddriven, är en fråga man kan ställa sig. Numera genomförs mycket informationsarbete inom klimat och miljö och en förundran över ointresset inom just dessa områden hos denna målgrupp, även om det bara är ett fåtal som intervjuats, väcks. Är det acceptansen för forskningen som saknas? Varför i så fall? Handlar det om de effekter som en acceptans av denna forskning skulle kunna leda till i verksamheten, som gör det svårt med acceptansen? Har forskningen inte nått ut? Eller kanske är frågorna vi ställde inom detta område otydliga eller otillräckliga? Vi kan inte veta utan bara begrunda svaren vi fått. Flera pekade dock på att det fanns incitament att arbeta med frågorna om det fanns ekonomi i det, som ex. energifrågorna.

I USA arbetade alla de intervjuade företagen med **benchmarking**. De ingick i grupper till vilka de skickade in sina resultat och sedan jämförde de olika nyckeltal för att se hur de låg till. Man kan utläsa av både tidigare studier och denna studie att detta efterfrågas även här i Sverige. Kan vara en bra metod att arbeta vidare med efter detta projekt.

Man jobbade också en del med inhyrd företagsledning i USA och vid de kundutvecklingssamtal som vi gjort i projektet efterfrågades fler inköpta tjänster, men ekonomin tillät det inte.

# Referenser

Andersson, P. 2007. "Om mjölkföretagande." Rapport. Svensk Mjök, Stockholm.

Barth, H. 2001. "Tillväxthinder i mindre företag." Davidsson, Delmer & Wiklund. S. 234-249. I boken Tillväxtföretag i Sverige. SNS Förlag.

Collins, J. 2001. "Good to Great." Uppl. 17. Stockholm. Bookhouse Edititons AB.

Denscombe, M. 2000. "Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna." Studentlitteratur, Lund.

Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T., & Winter, D. M. (1988). "The farm as a family business: a review." Journal of Agricultural Economics, 39(a), 141.

Gradén, H. 2009. "Kommersiell rådgivning i lantbruket – ett kundperspektiv." Examensarbete. SLU, Alnarp.

Hansson, H. 2007. "Driving and Restraining Forces for Economic and Technical Efficiency in Dairy Farms- What are the Effects of Technology and Management?" Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences, Department of Economics. SLU, Ultuna. Doctoral thesis.

Hansson, H. 2008. "How can farmer managerial capacity contribute to improved farm performance?" A study of dairy farms in Sweden. Food Economics - Acta Agriculturae Scandinavica, Section C. <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713710315>

Harling, K.F., 1992. "A test of the applicability of strategic management to farm management." Canadian Journal of Agricultural Economics 40, 129–139.

Kallio, V. & Kola, J. 1999. "Success factors of farm enterprises in Finland." Department of Economics and Management. Publication no.24. University of Helsinki

Lowe, P. & Talbot, H. 2000. "Providing advice and information in support of rural microbusinesses." Centre for Rural Economy Research Report. University of Newcastle. Newcastle Upon Tyne

"Lantbruksbarometern. 2009." LRF, LRF Konsult, Swedbank och Sparbankerna. 2009. ISBN 978-91-9775380-7.

Piper, Carl. 2011. "Utredning rörande morgondagens spetsrådgivning." Rapport. LRF Konsult, Stockholm.

Pyysiäinen, J., Anderson, A., McElwee, G. & Vesala, K. 2006. "Developing the entrepreneurial skills of farmers: Some myths explored." International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. 12 (1). p. 21-39

Riepponen, O.1995. "Succeeding as a Rural Entrepreneur." University of Helsinki, Institute for Rural Research and Training. Mikkeli Publications, 40

SCB, 2009. *"Jordbruksstatistisk årsbok 2009 med data om livsmedel."*

Sveriges Officiella statistik, Jordbruksverket & Statistiska centralbyrån. ISSN 1654-4382. ISSN 0082-0199.

Ulvenblad, P., Wall, A., Cederholm, J. & Hedin, E. 2012. *"Ledarpraktikan: Konsten att leda Mig själv, Mina medarbetare och Min verksamhet"*, LRF. 147 s.

<http://www.arnevall.se/sas/3/9/8/2/89> 2015-01-21





## Bilaga 1. Intervjumall

KUNSKAP FÖR LANDETS FRAMTID

### Intervjumall för framgångsfaktorer Lantbrukare

Vi kommer att ställa många frågor. Svara spontant på frågorna. Ge gärna förklaringar men vi kommer kanske att avbryta dig om svaren blir för långa. Vi måste hinna igenom alla frågor. Vissa frågor kommer igen, ställda på samma sätt eller lite modifierade, det är en del av frågetekniken och besvara dem därför bara igen. Efter intervjun kommer vi att återkoppla till dig och då har du möjlighet att komplettera dina svar.

Kort info		
Ägandeform:	Inriktning: 1000suggor	Areal ( <i>acres</i> ): Växtodlingsföretag 270ha
Antal Anställda:	Omsättning ( <i>turnover</i> ):	Vinstmarginal:
Kort bakgrundsinfo:		
Inledning		
Vad arbetade du med innan du blev företagare? (bakgrundserfarenhet)		
Vad fick dig att starta lantbruksföretag?		
Vad är det roligaste med att vara företagare?		
Hur definierar du framgång?		
Vilka är företagets tre främsta framgångsfaktorer?		
Vad är du mest stolt över med ditt företag?		
Vad är dina ambitioner för företaget?		

Ledarskap		
Vilka är dina arbetsuppgifter? Varför anser du dem vara viktigast?		
Hur ser en arbetsdag ut för dig? <i>Arbetar ledaren med de viktigaste arbetsuppgifterna?</i>		
Vilka personliga egenskaper anser du vara viktigast hos dig som företagsledare?		
Hur tror du dina anställda/kompanjoner uppfattar dig som ledare?		
Hur arbetar du med att engagera din personal? <i>Allt Upplever du att din personal är engagerad? På vilket sätt är du delaktig i att få dem engagerade?</i>		
Hur är företaget formerat? Hur är din personal formerad? <i>Ansvarsområden, arbetsgrupper, delegering</i>		
Hur upplever du att arbetsgrupperna/samarbetet fungerar?		
Hur delaktiga är personalen i beslut som rör företaget?		
Hur ser ett typiskt möte ut hos er?		
Hur arbetar ni med förbättringar i företaget? Hur ser uppföljningen ut?		
Hur arbetar ni med rutiner och checklistor? (gemensamma arbetssätt?)		
Hur synliggör ni nyckeltal och annan uppföljning för er personal?		
Vilka egenskaper anser ni vara viktigast hos er personal/kompanjoner? Hur tycker du att en person ska vara som jobbar hos er?		
Marknad		
Vilka säljer ni till (marknad)?		
Varför ska kunderna välja dig? <i>USP</i>		
Vilka försäljningskanaler använder ni?		
Vilka faktorer påverkar dig när du tar beslut?		
Hur omvärldsbevakar ni?		
Ekonomistyrning		
Upplever du att du har full insyn i ditt företags ekonomi? <i>Lönsamhet, likviditet, resultat, omsättning, skuldsättning?</i>		
Hur arbetar ni med uppföljning kring ekonomin?		
Hur arbetar ni med risker? <i>Prisrisk, miljörisk, klimat</i>		
Strategiska frågor		
Har ni en vision?	Hur arbetar ni med den?	
Vision		

Affärsidé		
Värdeord		
Strategier/policys?		
Mål för verksamheten (KS/LS) – personal/kompanjoner		
Hur har ni arbetat fram era mål?		
Arbetar ni med handlingsplaner?		
Upplever du att ni följer de strategiska beslut som fattas eller revideras dem eftersom?		
Har ni något forum för strategiska frågorna? <i>Styrelse, gårdsråd, mentor, rådgivare</i>		
Vilka samarbetspartners har ni och vad är viktigt i den relationen?		
Hur arbetar ni med nya områden och utveckling? Biogas- solceller- ekonomi.		
<b>Miljö, energi och klimat</b>		
Hur arbetar ni med miljöfrågor?		
Hur arbetar ni med energifrågor?		
Hur arbetar ni med klimatförändringar? Har ni en plan för hur ni ska hantera klimatförändringar?		
<b>Sammanfattning</b>		
Om du nu efter vårt samtal skulle sammanfatta dina framgångsfaktorer, vilka är de? <i>Kolla vilka de svarade innan, samma?</i>		
Vilka framgångsfaktorer anser du vara viktigast i framtiden?		
Sista frågan: Är det <i>något</i> område eller specifik fråga du saknar?		

Tack för din tid! Detta är mycket värdefullt för oss. Vi återkommer till dig om några dagar för att stämma av ytterligare funderingar.

Mail:

Faktureringsadress:

Har du några frågor?

I slutet av året kommer vi att bjuda in till tillfälle för reflektion kring resultaten av vårt arbete. Du kommer då få ta del av det vi fått fram.

Återigen tack!

## Bilaga 2: Intervjumall för framgångsfaktorer Banktjänstemän/rådgivare

Tack så mycket för att vi fått chansen att intervjua dig! Vi har valt ut åtta banktjänstemän och ekonomiska rådgivare som är erkänt duktiga inom området företagande. Vi vill ställa frågor till dig om framgångsrika företag. Kriterierna i studien är att företagen är stora (mer än 15 milj oms), har anställda, är ägarledda och är lönsamma (vinstmarginal 5-15%).

Vissa frågor kanske inte är aktuella för dig för att du inte har den relationen till kunden. Då kan du välja att passa på den frågan.

<b>Övergripande frågor:</b>
Beskriv din typkund (som faller inom kriterierna):
Tänk på en riktigt framgångsrik kund du har- beskriv hen:
Vilka egenskaper anser du vara viktigast hos en företagsledare?
Vilka arbetsuppgifter är de viktigaste för företagsledaren?
Vilka framgångsfaktorer ser du hos de anställda på ett framgångsrikt företag?
<b>Organisation</b>
Hur är ett framgångsrikt företag organiserat?
Hur delaktiga är personalen i beslut som berör företaget?
Vilka möten har företagen?
Hur arbetar företaget med förbättringar?
Hur arbetar företaget med rutiner och gemensamma arbetssätt?
Hur synliggörs nyckeltal/uppföljning för personalen?
Vilka egenskaper söker ni hos er personal?
<b>Ledarskap</b>
Vilken är den vanligaste anledningen till att dessa företagare har startat företag?
Vilken bakgrund har företagsledarna på dessa företag? <i>Erfarenhet, utbildning</i>
Vad tror du att dessa företagsledare tycker är roligast med att vara företagare?
Vad kännetecknar ett gott ledarskap i ett framgångsrikt företag?
Hur tror du att de anställda på företaget uppfattar företagsledaren?
Hur upplever du att företaget arbetar med att engagera de anställda?
Hur upplever du att företaget hanterar interna konflikter?

<b>Marknad</b>
Hur anser du att ett framgångsrikt företag hanterar marknaden? Hur arbetar dem med sin USP?
Vilka är ett framgångsrikt företags 5 viktigaste samarbetspartners? Vad är viktigt i den relationen?
Hur upplever du att företagen arbetar med omvärldsbevakning?
<b>Strategiska frågor</b>
Hur arbetar de framgångsrika företagen med: -vision: -affärsidé: -LS och KS mål: -strategier -handlingsplaner
Vilka forum använder lantbrukarna för att diskutera strategiska frågor? <i>Mentorer, gårdsråd, styrelser</i>
<b>Ekonomistyrning</b>
Vad anser du vara viktigast att företagen har kunskap om kring ekonomistyrning?
HUr upplever du företagets insyn i ekonomin?
Hur uppfattar du att företagen arbetar med ekonomisk uppföljning?
Vilka personer påverkar mest ett företags framgång?
Vad krävs av ett företag för att vara framgångsrikt i framtiden?
Upplever du att det är vanligt att företagen arbetar med riskhantering? Vilken typ av riskhantering handlar det om?