

Ekonomi 2012 – vad och varför?

Företagsstrategiska förändringar p.g.a. sockerreformen – en fallstudie inom Team 20/20

2007-906:5

SBU Sockernäringsens BetodlingsUtveckling AB är ett kunskapsföretag som bedriver försöks- och odlingsutveckling i sockerbeter för svensk sockernäring.

SBU ägs till lika delar av Danisco Sugar och Betodlarna.

Författare:

Anita Gunnarsson,
SBU
och
Sara Löfvendahl,
HS Kristianstad

Kontaktperson:

Anita Gunnarsson
anita.gunnarsson@danisco.com
040-53 72 63
Borgeby Slottsväg 11
237 91 Bjärred

P.g.a. integritetsskäl har svarta textplattor lagts över en del av texten. En öppen version av rapporten kan dock övervägas i forskningssyfte. Kontakta i så fall författaren.

Ekonomi 2012 – vad och varför?

Företagsstrategiska förändringar p.g.a. sockerreformen – en fallstudie inom Team 20/20

Sammanfattning

Bakgrund och syfte

Sockerreformen, som började genomföras 2006, kommer då den är fullt genomförd 2009 att innebära ett betydande intäktsbortfall för svenska betodlare.

Projekt Ekonomi 2012 var en del av PLA-projektet Team 20/20, vars huvudsyfte varit att finna vägar för hur de bästa betodlarna kan möta sockerreformen och därigenom utgöra en inspirationskälla för övriga odlare.

I Ekonomi 2012 fokuserades på företagsplanering och strategiska överväganden som direkt eller indirekt kan påverka lönsamhetsutvecklingen i sockerbetsodlingen. Projektet genomfördes som en fallstudie av Team 20/20-gårdarna. Gårdarnas areal var mellan 93 och 260 ha och brukarnas ålder mellan 47 och 65 år. En målsättning var att uppnå hög grad av delaktighet och lärande i projektgruppen, vars kärna varit sju betodlare spridda över Skåne – alla med en skördenivå i den övre kvartilen för trakten.

Följande frågeställningar undersöktes:

- Hur ser den ekonomiska situationen ut för brukarna – både med avseende på gårdens helhet och i sockerbetsodlingen?
- Vilka företagsstrategiska förändringar tror lantbrukaren att han kommer att vidta fram till 2012 för att möta sockerreformen?
- Varför – alltså hur resonerar lantbrukaren och vad påverkar valet av lösningsåtgärder?

Resultat

Betydelse av PLA-ansatsen

PLA-ansatsen tycks ha stärkt lantbrukarna i beslutsprocessen kring hur de ska möta effekterna av sockerreformen. Det gällde såväl för beslutsprocessens faser ”problemupptäckt och problemdefinition” som för fasen ”analys och val av lösningsåtgärd”.

Ekonomisk situation

- Den ekonomiska situationen skilde sig mellan de sju gårdarna i studien. Detta var väntat – det är normalt att spridningen är stor i lantbruksföretag. Sockerbetsintäktens andel av omsättningen i företagen var mellan 12 och 37 % (medeltal 26 %) före sockerreformen. Efter reformen beräknades den sjunka till mellan 7 och 28 % (medeltal 16 %) om inga åtgärder vidtas. Omsättningen i företagen minskar och sockerbetornas andel av omsättningen minskar betydligt. Vid en jämförelse mellan täckningsbidraget (TB) i sockerbetsodlingen 2004, före sockerreformens genomförande, och TB 2009, då sockerreformen är fullt genomförd, försämras täckningsbidraget med i medeltal 10 000 kr per ha. Försämringen i lön-

samhet på gårdsnivå varierar från cirka 150 tkr till cirka 375 tkr per år. Skillnaderna är bland annat beroende av areal, andelen sockerbetor av total åkerareal och EU-ersättningszon.

- Trots den kraftiga minskningen låg täckningsbidraget för sockerbetor 2009 över täckningsbidraget för malkorn (utan egen tork) för samtliga odlare. Om beräkningen bygger på malkornsodling med egen tork blev skillnaderna mindre. I ett av fallen gav malkornsodling med egen tork ett något högre täckningsbidrag än sockerbetsodlingen.

Företagsstrategiska förändringar

- Företagsstrategiska satsningar som lantbrukarna avser att vidta är t.ex.:
 - Nysatsning eller avsevärd ökning av befintlig driftsgren, sju av sju
 - Utöka andelen sockerbetor, fem av sju
 - Sänka arrendekostnaden och/eller förhandla om räntor, fem av sju
 - Samarbeta mer, fyra av sju
 - Maskintjänstförsäljning, fyra av sju
 - Utökning av ägd eller arrenderad areal, fyra-fem av sju
 - Begränsa investeringar i maskiner, inventarier och byggnader, tre av sju
 - Täckdikning, två av sju
 - Minska på anställd arbetskraft eller inhyrda timmar, två av sju
 - Investera i nya maskiner två av sju
- Alla i gruppen avser att vidta ett flertal både stora och små åtgärder. Vi kunde därför inte koppla den totala omfattningen av åtgärder eller omfattningen av unika åtgärder till skillnader mellan gårdarna i ekonomiskt glapp mellan önskvärt och förväntat läge om inga åtgärder vidtas.
- Flertalet åtgärder kommer direkt eller indirekt att sänka produktionskostnaden för socker.
- Sammantaget tyder den ekonomiska analysen och analysen av lösningsåtgärder på att sockerbetsodlingen kommer att få en mindre framträdande plats i företagen. Dock bedömer alla i den aktuella gruppen att de kommer att behålla eller öka betarealen fram till 2012.
- Nysatsningar utanför växtodlingen kan bli värdefulla tillskott till företaget, men den ekonomiska basen i företagen kommer, efter kostnadsanpassning och effektivisering, även i fortsättningen att vara växtodling.
- I samspel med prisuppgången på spannmål räcker troligen de planerade insatserna som lantbrukarna kommit fram till, men för att kunna bedöma företagets framtida lönsamhet krävs utförligare beräkning. Detta har inte varit avsikten med projektet.
- Alla åtgärder som planeras kan inte entydigt kopplas till sockerreformen, men den har sannolikt fungerat som en katalysator i företagsutvecklingen. Den har även öppnat nya möjligheter i form av ökad rörlighet på mark- och sockerkvotsmarknaden. Sammantaget tycks reformen ha gynnat möjligheten till en långsiktigt positiv företagsutveckling på Team 20/20-gårdarna.
- I ett nationellt perspektiv torde sockerreformen medföra högre medelskördar och lägre produktionskostnad per ton socker.

Vad påverkar valet av lösningsåtgärder?

- Sammantaget genomsyras gruppens val av åtgärder av det övergripande målet om långsiktig bärkraftighet i företagarens tid och/eller möjlighet till avveckling/överlåtelse på ett önskvärt sätt när det är dags att dra sig tillbaka.

- Att behålla kontrollen över växtodlingen som produktionsgren tycks vara ett viktigt värde. De lösningsåtgärder som planeras i form av ökat samarbete är inte i något fall så långtgående som t.ex. driftsbolag. Detta kan kopplas till att samtliga lantbrukare ser "att vara företagare" som ett mycket viktigt värde samtidigt som växtodlingen för samtliga har stor eller ganska stor betydelse för företagets ekonomi.
- För områden utanför växtodlingen tycks ett mer regelrätt kompanjonskap vara en möjlighet där värden såsom "delat ansvar" och "sociala kontakter" väger upp värdet av att själv kunna kontrollera verksamheten.
- Sockerreformen kräver att lantbrukarna, åtminstone på kort sikt, tvingas jämkas på satisfieringsnivåerna (d.v.s. krav eller mål för att vara nöjd) för olika värden. För att kunna bibehålla lönsamhetsmålet på en acceptabel nivå sker en ombalansering av satisfieringsnivåerna för värdena riskminimering, utmaning, sociala aspekter, tid och intresse. Hur ombalanseringen görs är individuellt och påverkas av ekonomisk realitet, personlighet, livsfas och erfarenheter.
- Den växtodlingsintresserade vill ha utmaningar i form av en krävande gröda, vilket sockerbetor är. Den teknikintresserade satsar på maskiner och maskintjänster, men även teknisk förädling av lantbruksprodukterna i någon form. Goda erfarenheter av samarbete leder till nya former av samarbete. Entreprenören provar något som är nytt för honom. Managern satsar vidare utifrån sin plan.

Innehåll

Sammanfattning.....	2
1. Bakgrund.....	7
1.1 Team 20/20.....	7
1.2 Framväxt av projekttidén Ekonomi 2012	7
2. Syfte, mål och hypotes.....	9
2.1 Effektmål och övergripande produktmål	9
2.2 Preciserade produktmål och arbetshypoteser.....	9
3. Metod och ansats	11
3.1 Översikt – genomförda moment	11
3.2 Analys av motiv och drivkrafter för valda lösningsåtgärder	13
3.3 Företagsanalys.....	13
3.4 Bidragskalkyler för sockerbeter	13
3.4.1 Intäkter.....	13
3.4.2 Direkta kostnader	13
3.4.4 Rörlig maskinkostnad	13
3.4.5 Ränta	14
3.4.6 Avskrivningar	14
3.4.7 Fast maskinkostnad.....	14
3.4.8 Lejda tjänster	14
3.4.8 Transport av orenheter	14
3.4.9 Arbete	14
3.4.10 Ränta på sockerkvot.....	15
3.4.11 Arrende	15
3.4.12 EU-stöd.....	15
3.5 Bidragskalkyler för malkorn	16
3.5.1 Intäkter.....	16
3.5.2 Direkta kostnader.....	16
3.5.3 Rörlig maskinkostnad	16
3.5.4 Ränta.....	16
3.5.5 Avskrivningar, fast maskinkostnad, lejda tjänster	16
3.5.6 Arbete	16
3.6 Beräkning av sockerreformens påverkan på gårdens ekonomi.....	17
4. Litteratur.....	17
4.1 Normativ respektive deskriptiv teori	17
4.2 Modeller för beslutsfattade inom farm management.....	18
4.3 Motivation samt Värden och mål	19
4.4 Unika beslut kontra upprepningar	20
4.5 Beslut och lärande	21
4.6 Fallstudier.....	22
4.6.1 Avreglering m.m. (18 gårdar)	22
4.6.2 Svensk avreglering och skattereform: 300 mjölkgårdar i Uppsalaregionen	26
4.6.3 Farmers machinery investments - empirical findings related to the learning process....	26
4.6.4 Unika beslut med fokus på informationsanvändning	27
4.7 Sammanfattning av litteraturstudien.....	28
5. Resultat	29
5.1 Sockerreformens påverkan på gårdsekonomin	29
5.2 Täckningsbidrag i sockerbeter och spannmålsodling.....	29
5.3 Intervju	33
5.4 Probleminsikt	35
5.5 Vad förklarar val av åtgärder för att möta sockerreformen?.....	35
5.5.1 Läsanvisning.....	35
5.5.2 Utökning av arealen	35
5.5.3 Täckdika	38
5.5.4 Samarbete – maskintjänstförsäljning, inköpt/anställd arbetskraft, investeringar	39
5.5.5 Utöka andelen sockerbeter.....	42
5.5.6 Nysatsningar eller avsevärd utökning/utveckling av befintliga driftsgrenar.....	44
5.5.7 Nytt uppvärmningssystem för gårdens byggnader.....	50
5.5.8 Övriga åtgärder	52

6.	<i>Slutdiskussion</i>	54
6.1	Inledning	54
6.2	PLA-ansatsens betydelse för beslutsprocessen.....	55
6.2.1	Problemupptäckt och problemdefinition.....	55
6.2.2	Analys och val av lösningsåtgärder	56
6.2.3	Slutsats – PLA-ansatsens betydelse för beslutsprocessen.....	56
6.3	Åtgärder.....	57
6.3.1	Ekonomiskt glapp kontra omfattning av åtgärder.....	57
6.3.2	Åtgärdernas effekt på produktionskostnaden av betor.....	58
6.3.3	Slutsats – åtgärder.....	59
6.4	Drivkraft och motiv för åtgärder	59
6.4.1	Jämkning av satisfieringsnivåer	59
6.4.2	Normativ ekonomi	60
6.4.3	Långsiktig bärkraft och rimlig avslutning.....	60
6.4.4	Samverkan och maskinkörslor.....	60
6.4.5	Intresse och kunskap.....	60
6.4.6	Sociala aspekter	60
6.4.7	Riskminimering	61
6.4.8	Slutsatser – drivkraft och motiv för åtgärder	61
6.5	Sockerreformens påverkan på betodlingen i landet.....	62
6.5.1	Betskörd och effektivare odling.....	62
6.5.2	Storleksrationalisering och strukturutveckling	62
6.5.3	Slutsats – sockerreformens påverkan på betodlingen i landet.....	63
7.	<i>Referenser</i>	64
	<i>Bilaga 1. Hur nå 33-målet gård för gård – en översikt över planen från 2005</i>	66
	<i>Bilaga 2. Projektdirektiv till basprojektet Team 20/20</i>	69
	<i>Bilaga 3. Infobrev inkl. grundfrågor, Moment 2.</i>	71
	<i>Bilaga 4. Gruppövningar, Moment 11</i>	74

1. Bakgrund

1.1 Team 20/20

Team 20/20 genomfördes som ett PLA-projekt, d.v.s. ett projekt för gemensamt lärande och handling (PLA = Participatory Learning and Action) (Gunnarsson, 2004b). Syftet med Team 20/20 var att projektet, genom att finna vägar för hur de bästa betodlarna kan möta sockerreformen, skulle utgöra inspirationskälla för andra betodlare. Under åren 2004–2006 koncentrerades projektet i första hand på fältexperiment. Syftet med dessa var att hitta vägar för att uppnå en sänkning av produktionskostnaden per kg socker med 33 % (vilket t.ex. motsvarar 20 % skördeökning och 20 % sänkning av hektarkostnaden – därav namnet Team 20/20). Parallellt med fältexperimenten och lärandet kring dessa löpte en process med mycket resonemang och kalkylerande kring ekonomi – dock i första hand begränsat till betgrödan. För varje gård gjorde t.ex. rådgivare och odlare tillsammans ett utkast till hur 33 %-målet skulle kunna uppnås på den enskilda gården (bilaga 1). En artikel skrevs också i tidningen *Betodlaren* (Gunnarsson, 2004) om hur målet teoretiskt skulle kunna nås. Mycket av det arbete som då utfördes i Team 20/20 kan, med en beslutsteoretisk nomenklatur, beskrivas som en del i faserna och subprocesserna ”att upptäcka och definiera problemet” samt ”att finna och utvärdera möjliga lösningar” (Öhlmér *et al.*, 1998).

I utvecklingsarbete som bedrivs inom ramen för PLA ska deltagarna vara involverade i alla moment, vilket förväntas ge ett antal positiva effekter på resultatet. I linje med PLA, eller kanske till och med som ett verktyg att använda inom PLA, kan en s.k. formativ utvärdering göras. Formativa utvärderingar genomförs under tiden som projektet pågår och syftar till att stödja, forma och förändra det (Höckert & Ljung, 2005).

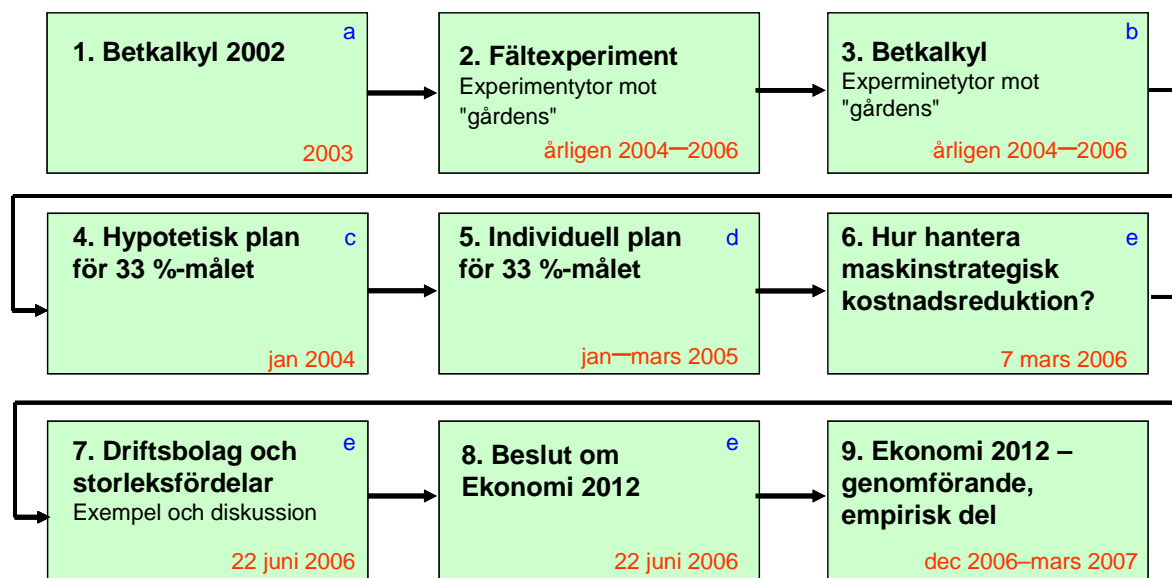
Under vintern 2005, d.v.s. efter första årets fältexperiment i sockerbetsfält, utfördes en formativ utvärdering av Team 20/20-projektet. Utvärderingen mynnade i en rapport (Höckert & Ljung, 2005) som bl.a. gav några förslag till förbättringar för att uppnå de uppsatta målen. Ett av förslagen berörde systemavgränsningen som tillämpats i projektet: *"Ett dilemma kan vara att de systemgränser som vuxit fram i de diskussioner som hittills förts i projektet blivit ett hinder för nytänkande"*. Detta tillsammans med flera andra iakttagelser och förslag som framkom i den formativa utvärderingen har varit av stor betydelse för Team 20/20:s fortsatta utveckling.

1.2 Framväxt av projektidén Ekonomi 2012

För att kunna nå det högt satta projektmålet om en 33-procentig kostnadsreduktion var avsikten under projektets gång att det i odlingskalkylerna för gårdarnas betodling 2006 skulle kunna beaktas en s.k. maskinstrategisk kostnadsreduktion. Den skulle inkludera förändringar i driftsledning, arbetstid och maskinkostnad som ännu inte genomförts men som bedömdes rimliga. Hur den maskinstrategiska kostnadsreduktionen skulle tas fram diskuterades i detalj först under vintern 2005/06.

Inom projektgruppen hade det efterhand vuxit fram en insikt om att sockerreformens konsekvenser inte kunde hanteras enbart genom att ändra lite på odlingstekniken i betorna. Företagsekonomi och strategisk planering skulle komma att vara viktigt och nödvändigt för att möta sockerreformens enorma inkomstbortfall. De företagare som ingick i Team 20/20 borde kunna tillhöra de långsiktiga vinnarna av reformen – om de ville satsa på företagsutveckling och hade en ekonomisk situation som medgav det. Det föll sig därför naturligt att utveckla arbetsområdet för Team 20/20, från att ha begränsat sig till fältarbete i betgrödan och därtill hörande produktionsgrenskalkyler, till att foku-

sera mer på företagsstrategisk planering. Bland annat tack vare de synpunkter om systemavgränsning, som framkom vid den formativa utvärderingen (se citat i föregående avsnitt), gick det att få till stånd ett positivt beslut om finansiering från projektets styrgrupp för ett arbete med ökat fokus på företagsstrategisk planering och beslutsfattande. Utifrån detta utvecklades projektet Ekonomi 2012. Vägen fram till Ekonomi 2012 i basprojektet Team 20/20 beskrivs i Figur 1.



- a Utgångsläge. Maskiner enl. återanskaffningsvärde. Underlag för diskussion kring förbättringspotential
- b Maskiner enl. nuvärde. Underlag för diskussion kring åtgärder i experimentetytor
- c Av T Ingelsson & A Gunnarsson. Artikel i Betodlaren nr 1 2004
- d Odlare och gårdens rådgivare
- e Projektgruppsmöte

Figur 1. Översiktsbeskrivning av vägen fram till Ekonomi 2012 i basprojektet Team 20/20.

2. Syfte, mål och hypotes

2.1 Effektmål och övergripande produktmål

Målsättningen med Ekonomi 2012 ska ses mot bakgrund av att det var ett delprojekt inom Team 20/20. Effektmål i Team 20/20 ska alltså förstås i relation till de mål som formulerats för Team 20/20 (bilaga 2).

Projektet Ekonomi 2012 genomfördes för att komplettera övrigt arbete inom projekt Team 20/20 så att även företagsplanering och strategiska överväganden som påverkar lönsamhetsutvecklingen i sockerbetsodlingen beaktades. Arbetet genomfördes i enlighet med PLA-ansatsen i Team 20/20, d.v.s. med syfte att uppnå hög grad av delaktighet och lärande i projektgruppen. Projektets övergripande produktmål var att:

- stärka lantbrukarna i projektgruppen i strategiska beslut rörande växtodlingen i allmänhet och betodling i synnerhet
- stärka samtliga projektgruppsmedlemmars förståelse/insikt/självsikt i den ekonomiska beslutsprocessen samt ge dem redskap att kommunicera med andra
- förbättra möjligheten att förstå och kommunicera ekonomiska beslutssystem för andra lantbrukare och tjänstemän inom lantbruksnäringen i betodlingsregionen.

2.2 Preciserade produktmål och arbetshypoteser

Specifika mål för projektet Ekonomi 2012 var att:

- göra en saklig beskrivning av företagens ekonomiska status före och efter sockerreformen om inga företagsstrategiska förändringar (s.k. lösningsåtgärder) vidtas för att begränsa reformens effekter
- dokumentera vilka lösningsåtgärder lantbrukaren tror att han kommer att vidta. Lantbrukarens uppfattning ska grunda sig på företagsanalysen samt på gruppdynamiska lärandemoment i projektet
- analysera hur lantbrukaren resonerar och vad som påverkar valet av lösningsåtgärder.

De faktorer som studerades som potentiellt viktiga vid val av lösningsåtgärder var:

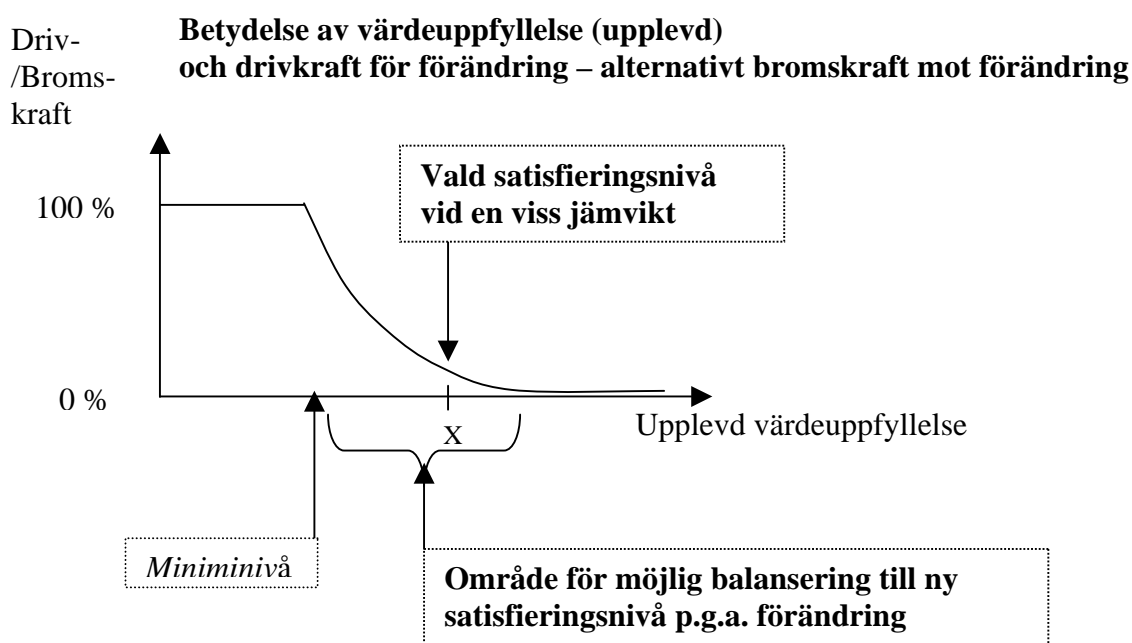
- Värdeprofil (vad som värderas högt respektive lågt av företagaren) för företaget och företagsledaren
- Riskbenägenhet hos företagaren
- Tidigare erfarenheter som lantbrukare samt utbildning
- Resultat, ekonomisk stabilitet och investeringsutrymme i företaget
- Livsfas och möjliga efterträdare.

En arbetshypotes var att lantbrukaren, vid en så stor förändring som sockerreformen, tvingas jämka sina satisfieringsnivåer (Figur 2). Ju större glapp mellan önskad situation och verklig desto mer benägen är lantbrukaren att fatta unika beslut. Ett glapp definieras som avstånd mellan helt uppfyllt värde/mål och verkligheten (i detta fall den verklighet som man tror sig ha 2012 om inga aktiva åtgärder vidtas i företaget). De flesta värden/mål har en miniminivå och en satisfieringsnivå (Figur 2). Vid miniminivån är drivkraften för att vidta åtgärder maximal (100 %). När satisfieringsnivån är uppnådd närmar sig drivkraften 0. Om tillfredsställelsen av ett värde är under satisfieringsnivån finns ett glapp. Lantbrukaren väger (medvetet eller omedvetet) samman hur olika alternativ påverkar helheten av de olika glappen.

Sammanvägningen styrs av tre principer:

1. Olika värden/mål har olika dignitet. För de värden/mål som har högst dignitet finns minst acceptans för glapp.
2. Vid sammanvägningen undviker lantbrukaren åtgärder där risk finns för att närma sig miniminivån för något värde. Det som benämns med drivkraft för förändring på Y-axeln skulle då istället kunna benämnas bromskraft mot förändring.
3. Satisfieringsnivån är dynamisk. T.ex. kan satisfieringsnivån och/eller digniteten för ett mål ändras om målluppfyllnaden av ett annat mål ändras.

Ytterligare en arbetshypotes var att, till följd av sockerreformen skulle den viktigaste förklarande variabeln för omfattningen av åtgärder i allmänhet och omfattningen på att genomföra unika åtgärder i synnerhet vara det glapp mellan önskvärt och befintligt ekonomiskt läge som sockerreformen åstadkom.



Figur 2. Principskiss över samband mellan drivkraft till förändring och satisfieringsnivå av ett värde. Skissen visar även hur satisfieringsnivån kan komma att förskjutas vid en förändring. Vid en viss situation, med avseende på en individs samlade värden, upplever individen att satisfieringsnivån, för det värde principskissen avser, ligger på punkten X. Om värdeuppfyllelsen för något eller några andra värden ändras avsevärt (t.ex. ändrad lönsamhet p.g.a. sockerreformen) kan satisfieringsnivån förskjutas inom området för möjlig balansering. Satisfieringsnivån kan därmed sägas vara dynamisk. Eller som det gamla ordspråket så vist säger: "Lite räcker, mycket går åt".

3. Metod och ansats

Projekt Ekonomi 2012 genomfördes med en blandning av kvalitativa och kvantitativa moment. Metoderna valdes för att överensstämna med principerna för Delaktighet i lärande och handling (förkortat PLA från engelskans Participatory Learning and Action).

3.1 Översikt – genomförda moment

De moment som ingått i projekt Ekonomi 2012 och när de genomförts illustreras av Figur 3. Det huvudsakliga arbetet i Ekonomi 2012 utfördes av ekonomirådgivare Sara Löfvendahl (SL, agronom, ekonomiinriktning) och Team 20/20:s projektledare Anita Gunnarsson (AG). Gunnarsson har även haft rollen som facilitator i lärandeprocessen. Momenten beskrivs närmare i texten.

1. a) Gruppdiskussion kring värden. Enbart odlarna samt projektledare (facilitator) (AG) och ekonomirådgivaren (SL). Odlarna fick i uppgift att tänka på en stor åtgärd de utfört någon gång i företaget under sin tid som lantbrukare och fundera över vad som varit deras viktigaste drivkrafter eller syften med förändringen. De värden som kom fram skrevs ned på blädderblock och skrevs senare ner och skickades ut som minnesanteckningar. Syfte: att göra lantbrukarna medvetna om och kunna kommunicera vad som styr dem i sitt företagande. Syftet var även att få en input till det intervjuformulär som användes vid Moment 7.
b) Gruppdiskussion kring hot och möjligheter. Enbart rådgivarna. Alla hot och möjligheter som generellt skapas till följd av sockerreformen skrevs ned. Det som kom fram skickades ut som minnesanteckningar och fanns med som inspirationskälla under resten av processen, bl.a. vid Moment 8.
2. Gårdsbesök av ekonomirådgivare: insamling av grunddata om gården, data för företagsanalys samt inledande samtal kring företaget (Aviseringsbrev och frågor om grunddata, t.ex. areal, arbetstid m.m. se Bilaga 3).
3. Bidragskalkyl för sockerbetsodling på gården åren 2004, 2006 och 2009.
4. Bidragskalkyl för malkornsodling på gården år 2009, utan resp. med egen tork.
5. Analys och konsekvens av sockerreformen: beräkning av hur mycket gårdarna förlorar p.g.a. sockerbetsreformen 2009 jämfört med 2005 om inga åtgärder vidtas.
6. Företagsanalys av gårdarnas verkliga drift.
7. Strukturerad intervju om värden, tidigare erfarenheter, attityder till samverkan m.m. Frågorna togs fram med inspiration från gruppdiskussionen i Moment 1, från enkätfrågor som använts vid SLU i beslutsteoretiska studier samt utifrån synpunkter från en referensgrupp med erfarenhet såväl från ekonomirådgivning som forskning kring beslutsteori. Intervjun utfördes ute på gårdarna av Anita Gunnarsson. Flertalet frågor var med förvalsalternativ. Några frågor var av öppen karaktär. I anslutning till alla frågor fanns möjlighet för lantbrukaren att förtydliga eller komplettera sitt svar och även detta dokumenterades. Frågeformulär finns i Appendix 1.
8. Gruppdiskussion i halvgrupp med lantbrukare och de rådgivare som var knutna till gården. Närvarande var även ekonomirådgivare Sara Löfvendahl. Anita Gunnarsson fungerade som facilitator.
9. Gårdsbesök av ekonomirådgivare: ekonomiskt samtal kring företagsanalysen samt (utifrån det som framkom vid punkt 8) vilka åtgärder som verkligen är möjliga och rimliga att vidta för det enskilda företaget.

10. Projektgruppsmöte med alla odlare och rådgivare: Nyckeltalspresentation. Alla fick en uppfattning om nivån för ett antal viktiga nyckeltal från Moment 3 t.o.m. 6 i gruppen. Inga individuella uppgifter presenterades utan alla nyckeltal var sorterade från lägsta till högsta. Odlarna fick sina egna nyckeltal på en lapp. De flesta hade de dessutom fått tillskickat sig med posten tidigare.
11. Gruppövningar av poängsättningskaraktär. En rådgivare och en odlare arbetade tillsammans. Gemensam presentation. (Instruktion till övningarna, se bilaga 4) *Övning 1*: vilka åtgärder de verkligen tror sig komma att vidta fram till 2012. Övningen bygger på att ekonomirådgivaren listat vad hon uppfattat var troligt på respektive gård. Eftersom inte alla åtgärder diskuterats på alla gårdarna fick lantbrukarna tack vare övningen möjlighet att reflektera även över andra åtgärder än de som de diskuterat med ekonomirådgivaren. *Övning 2*. Valfritt urval av 4-5 intressanta åtgärder per gård: hur påverkas 19 olika värden? Denna övning gjordes tillsammans med en rådgivare som normalt sett inte var knuten till gården.
12. Se under rubriken 3.2.
13. Rapporten skickades till odlarna i ett skick där de kunde se hur deras egna åtgärder analyserats. Syfte: ge möjlighet för odlarna att rätta till ev. missförstånd eller feltolkningar. Inga korrigeringar behövdes dock göras.



- a av ekonomirådgivare Sara Löfvendahl (SL)
- b av projektledare Anita Gunnarsson
- c halvgrupp
- d projektgruppsmöte, presentation av SL
- e en odlare och en rådgivare. Sedan gemensam presentation
- f Sara Löfvendahl och Anita Gunnarsson, samt avstämning med referensgrupp

Figur 3. Moment och tidpunkter för genomförandet av Ekonomi 2012.

3.2 Analys av motiv och drivkrafter för valda lösningsåtgärder

De åtgärder som framkommit vid Moment 9 och 11 analyserades utifrån insamlade uppgifter och gjorda minnesanteckningar vid Moment 2, 7, 8, 9 och 11. Vid behov togs telefonkontakt med lantbrukarna för att be om förtydligande. Som stöd för analysen noterades de åtgärder som bedömdes ha stor eller ganska stor betydelse i positiv eller negativ riktning i en tabell (Appendix 2). I tabellen noterades också utifrån vilket av de genomförda momenten tolkningen gjordes.

3.3 Företagsanalys

Beräkningen av företagsanalysen på de enskilda gårdarna gjordes med hjälp av Hushållningssällskapets företagsanalysprogram.

Resultat- och balansräkningar för de två senaste bokslutsåren låg till grund för företagsanalysen. I de fall där det fanns både enskild firma och aktiebolag och vi hade tillgång till den enskilda firmans bokslut, vägdes dessa samman. I de fall det finns aktiebolag och vi inte hade tillgång till den enskilda firmans bokslut, gjordes en komplettering med vissa uppgifter om fastighetens värde och belåning. Vi antog att bokfört värde på fastigheten (anskaffningsvärde) låg i nivå med skuldsättningen samt att uttagen lön ur bolaget täckte det verkliga privatuttaget, d.v.s. inget privatuttag ur enskild firma. Vidare antogs att arrendet mellan bolagen överensstämde med den enskilda firmans kostnader för fastigheten. Tillsammans med lantbrukaren uppskattades ett marknadsvärde på de ägda jordbruksfastigheterna för att kunna ta fram den verkliga soliditeten på gårdarna. Även maskinparkens verkliga värden togs fram för att användas i företagsanalysen och för maskinkostnadsberäkningen i bidragskalkylerna.

3.4 Bidragskalkyler för sockerbeter

3.4.1 Intäkter

Intäkterna för sockerbetsodlingen baserades på lantbrukarnas verkliga medeltal för skörd, sockerhalt och renhet får åren 1998–2005. För året 2004 beräknas full kvotuppfyllnad och därmed kvotuppfyllnadspremie. Tilläggen för Massatorrämmen och K+Na-innehåll antogs vara lika för alla lantbrukare alla åren. Leveranstillägget beräknades som ett medeltal för hela leveranssäsongen. De beräknade tilläggen var olika för 2006 och 2009.

3.4.2 Direkta kostnader

Insatserna för växtskydd och gödsel antogs vara lika för alla tre åren, men med olika prisnivåer. Kostnaderna för gödsel och insatser för 2004 grundades på prisnivån i Hushållningssällskapets produktionsgrenskalkyler. Kostnaden för 2006 utgick från framtagna kalkyler av Anette Bramstorp, HIR-Malmöhus (Bramstorp, 2006). Prisnivån på handelsgödselmedel bedömdes vara lika 2006 och 2009 p.g.a. sjunkande råolja priser på världsmarknaden. Priserna på växtskydd för 2009 uppräknades med råvaruindex enligt SCB:s statistik.

3.4.4 Rörlig maskinkostnad

I rörlig maskinkostnad ingick hela den del av underhållskostnaden som härrör från sockerbeterna. Ingick gjorde också 40 % av den del som utgör den totala maskinavskrivningen för grödan. Detta beräknings sätt används då de resterande 60 % av

avskrivningen sker oavsett areal av grödan, d.v.s. användning av maskinerna, det enskilda året.

Underhållskostnaden baserades på det verkliga underhållet på gårdarna fördelat på de olika grödorna efter den befintliga maskinparkens värde. Då det krävs mer underhåll i sockerbets- och potatisodlingen belastades de med en högre procentuell kostnad. Sockerbeterna belastades med 1,6 ggr värdet på maskinerna och potatisodlingen belastades med 3,5 ggr värdet på maskinerna. I de fall där de verkliga kostnaderna på maskin var bokförda användes dessa. Då dessa kan variera år från år och underhållskontot tenderar att belastas med mer än rena underhållskostnader, även om uppenbart felaktiga konteringar tagits bort, finns en viss osäkerhet i uppgifterna. I de fall maskinerna användes i större omfattning för körslor är kostnaden utslagen på de antal hektar maskinen verkat på.

3.4.5 Ränta

Kalkylerna utfördes med ett nominellt beräkningssätt. I samtliga kalkyler användes kalkylräntan 5 %. Faktorn 0,3 användes vid beräkning av räntan på rörelsekapitalet.

3.4.6 Avskrivningar

Avskrivningarna på de i kalkylerna ingående maskinerna gjordes med 8 % per år. Maskinernas värde var uppskattat av lantbrukarna och bedömt till ett rimligt marknadsvärde.

3.4.7 Fast maskinkostnad

De fasta maskinkostnaderna utgjorde 60 % av de totala avskrivningarna.

3.4.8 Lejda tjänster

De verkliga kostnaderna för de lejda tjänsterna användes i kalkylerna.

3.4.8 Transport av orenheter

Verklig kostnad för transport av orenheter belastade de enskilda kalkylerna. Transportkostnaden varierade med avståndet till bruket, uppgift erhållen av Danisco Sugar.

3.4.9 Arbete

Ambitionen fanns att på gårdsnivå samla in de korrekta grödrelaterade arbetstimmarna. Detta var dock inte möjligt då ingen av lantbrukarna kunde presentera komplett statistik för arbetstiden fördelad på de enskilda grödorna.

Istället gjordes bedömningar dels av den egna effektiva fältarbetstiden, dels av den totala egna arbetstiden för sockerbetsodlingen. Dessa bedömningar gjordes utifrån lämnade uppgifter om fältöverfarter och lejda tjänster. Uppgifter från Databok för driftsplanering 1996 och Hushållningssällskapets normkalkyler 2006 användes som stöd vid bedömningarna. Tiden för underhåll av maskiner och driftsledning i sockerbetsodlingen inkluderades. Timkostnaden är enligt Hushållningssällskapets produktionsgrenskalkyler för 2004 och 2006, timkostnaden för 2009 är bedömd till 210 kr.

3.4.10 Räkna på sockerkvot

Sockerkvotens värde bedömdes till 4 000 kr/ton socker 2004, 1 700 kr/ton socker 2006 och 0 kr/ton socker 2009.

3.4.11 Arrende

Den i kalkylerna använda arrendeuppgiften är helt oavhängig de verkliga kostnaderna för jordhyra och/eller arrende som finns på de sju gårdarna. Istället användes en arrendesumma motsvarande ett bedömt genomsnitt i trakten. Till grund för arrendeuppgiften användes bedömningarna från Stefan Gustavsson, ekonom som arbetar bl.a. med arrende frågor på Hushållningssällskapet i Kristianstad. Vid bedömningarna sänktes, för alla gårdarna, arrendekostnaden 2009 med 20 % jämfört med 2004.

3.4.12 EU-stöd

För 2004 utbetalades inga EU-stöd för sockerbetsodlingen. För 2006 och 2009 utbetalas det ett frikopplat stöd för de stödrätter som finns. Det frikopplade grundbeloppet var 2006 cirka 2 460 kr i zon 1. Ett tilläggsbelopp betalades också ut som grundar sig på den kvot var och en hade den 20 mars 2006 och fördelades på de ägda stödrätterna man hade den 30 mars 2006.

3.5 Bidragskalkyler för malkorn

Malkornskalkylen grundades sig på HS produktionsgrenskalkyler för 2006. Följande justeringar gjordes för att kalkylerna skulle stämma bättre in på de enskilda gårdarna:

3.5.1 Intäkter

Skördenivån uppskattades av lantbrukaren till en normalskörd av malkorn på gården. Av den totala skörden antogs 92 % avräknas som malkorn och 8 % som foderkorn. Avräkningspriset 2009 sattes till 1,00 kr för foderkorn och 1,30 kr för malkorn. Vid egen torkning och lagring ökades priset på malkorn till 1,45 kr.

3.5.2 Direkta kostnader

Insatserna för växtskydd och gödsel grundades på lantbrukarnas uppgifter. Kostnaderna för gödsel och insatser grundades på prisnivån i Hushållningssällskapets produktionsgrenskalkyler. Priserna på växtskydd för 2009 räknades upp med råvaruindex enligt SCB:s statistik. Egen torkning beräknades till en tredjedel av kostnaden för inlejd torkning. Ingen fast kostnad för tork och silo beaktades.

3.5.3 Rörlig maskinkostnad

I rörlig maskinkostnad ingår hela den del av underhållskostnaden som härrörde från spannmålsodlingen. Ingår gör också 40 % av den del som utgjorde den totala maskinavskrivningen för grödan. Detta beräkningssätt används då de resterande 60 % av avskrivningen sker oavsett areal av grödan, d.v.s. användning av maskinerna, det enskilda året.

Underhållskostnaden baserades på det verkliga underhållet på gårdarna fördelat på de olika grödorna efter den befintliga maskinparkens värde. Se även förutsättningar för sockerbetor.

3.5.4 Ränta

Kalkylerna utfördes med ett nominellt beräkningssätt och med kalkylräntan 5 %. Faktorn 0,4 användes vid beräkning av räntan på rörelsekapitalet.

3.5.5 Avskrivningar, fast maskinkostnad, lejda tjänster

Samma förutsättningar som i sockerbetskalkylen.

3.5.6 Arbete

Bedömningar av den totala egna arbetstiden för spannmålsodlingen gjordes utifrån lämnade uppgifter om fältöverfarer och lejda tjänster. Uppgifter hämtades från Databok för driftsplanering 1996 och Hushållningssällskapets normkalkyler. Timkostnaden för 2009 sattes till 210 kr.

3.6 Beräkning av sockerreformens påverkan på gårdens ekonomi

För att fastställa med vilket belopp stödrätternas värde skulle komma att öka på den enskilda gården användes följande parametrar:

- Gårdens EU-ersättningszon. Den totala arealen 2006.
- Sockerkvoten i mars 2006 som ligger till grund för tilläggsbeloppen.
- Sockerbetsarealen i förhållande till den befintliga kvoten.
- Tilläggsbelopp enligt SJV.

Kompensationens värde tillsammans med täckningsbidrag 2 (utan hänsyn till ränta på sockerkvoten) för sockerbeter 2004 och 2009 (för detaljer: se material till bidragskalkyler för sockerbeter) visar den totala skillnaden för gården.

4. Litteratur

4.1 Normativ respektive deskriptiv teori

Teorier om beslut och beslutsfattande kan indelas i normativa och deskriptiva. En normativ teori syftar till att ange hur en person eller en organisation bör fatta beslut för att handla rationellt. En deskriptiv teori har som målsättning att beskriva och förklara hur människor faktiskt fattar beslut (Nationalencyklopedin, 2006).

Många av de managementverktyg (bokföring, budgetering, långtidsplaner, investeringskalkylering etc.) som finns idag har utvecklats utifrån normativt ekonomiskt tänkande. Verktögen kan sägas vara utformade för den abstrakta och rationella lantbrukaren. Även om det inte enbart är sådana verktyg som behövs för den verkliga lantbrukaren är det detta tänkande som lärs ut vid kurser och utbildning av lantbrukare. I verkligheten verkar det som om ett stort antal lantbrukare behöver support av en rådgivare för att dra nytta av sådana strikt logiska och kraftfulla verktyg. Det kan bero på kunskapsbrist hos lantbrukare, men det kan också bero på att verktygen i första hand är berättigade såsom rådgivningsverktyg (Hatteland, 1997).

Forskning kring hur beslutsfattande i verkligheten går till har ansetts vara tillbakasatt på bekostnad av forskning om beslutsfattande utifrån normativ teori (review av Hegrenes, 1997). Nobelpriset i ekonomi gick dock 2002 till Daniel Kahneman för sin forskning om s.k. prospektteori. Motiveringen var att han hade integrerat insikter från psykologisk forskning i ekonomisk vetenskap, i synnerhet rörande människors bedömningar och beslutsfattande vid osäkra beslut (Lunneryd, 2003). Under 1970- och 80-talen påvisade han tillsammans med Amos Tversky (1937–96) en rad s.k. anomalier där verkligt beslutsfattande, som ofta bygger på tumregler och enkla beslutsregler, skiljer sig från vad som antagits gälla för rationellt beslutsfattande (Nationalencyklopedin, 2006). Möjligen har valet av Nobelpristagare bidragit till att det blivit lättare att få acceptans för vidare forskning inom området. Förespråkare för denna forskningsinriktning menar att rådgivning (rådgivare eller rådgivningsorganisationer) måste besitta kunskap både utifrån deskriptiv och normativ beslutsteori (Hatteland, 1997). Eftersom det är forskning kring deskriptiv beslutsteori som varit mest eftersatt finns det mest att vinna just nu på att utveckla den kunskapen. Nyström (Nyström, 1996) menar att olika företagare med olika managementstilar skulle behöva managementsupport designad utifrån deras respektive beslutsstil.

Den följande texten handlar enbart om deskriptiva teorier kring beslutsfattande och om studier av hur verkligt beslutsfattande går till. Det ska dock betonas att de normativa teorierna lett fram till många viktiga beslutsverktyg för företagsledning.

4.2 Modeller för beslutsfattande inom farm management

Grundat på andra forskares arbeten och kompletterat med egna tidigare fältobservationer listade Öhlmér *et al.* (1998) åtta stycken funktioner eller moment vid beslutsfattande på gårdsnivå:

- Utveckling av värden och mål
- Problemupptäckt
- Problemdefinition
- Observation
- Undersökning
- Utveckling av avsikt/intention
- Genomförande
- Ansvarstagande

Redan tidigare hade forskare påtalat att de olika momenten inte nödvändigtvis behöver komma i en följd, även om de kan göra det. Varje moment behöver heller inte ingå i varje enskilt beslut. Beslutsfattande har beskrivits som cykliska processer eller s.k. loopar snarare än som en linjär (kronologisk) process.

Utifrån 18 fallstudier av lantbruksföretag omarbetade Öhlmér *et al.* (1998) tidigare begreppsmässiga modeller (modeller som stöd för tanken) till en modell bestående av fyra faser och fyra subprocesser. Faserna beskrivs i en matris (Figur 4) istället för en lista för att betona att det inte rör sig om linjära förlopp i tiden.

Del-process Fas	Söka och uppmärksamma information	Planera och prognosticera	Värdera konsekvenser och välja	Ta ansvar (Bearing responsibility)
Problemupptäckt (Problem detection)	<i>Informationsbevakning och uppmärksammande</i>	<i>Prognosticera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Problem?</i>	<i>Kontroll</i>
Problemdefinition och alternativa lösningar (Problem definition)	<i>Informationssökning Ta reda på alternativa lösningar</i>	<i>Prognosticera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Välja lösning att undersöka</i>	<i>Kontroll</i>
Analys och val av lösningsåtgärd (Analysis and choice)	<i>Informationssökning efter planeringsdata</i>	<i>Planering Prognosticera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Genomföra?</i>	<i>Kontroll</i>
Genomföra och handla (Implementation)	<i>Informationssökning efter ledtrådar om hur det går. Förbättringsmöjlighet?</i>	<i>Prognosticera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Korrigera? Förbättra?</i>	<i>Kontroll Ansvar för slutresultat Feed back</i>

Figur 4. Matris som åskådliggör en begreppsmässig modell för lantbruksföretagares beslutsprocess (Öhlmér *et al.*, 1998). Inom parentes anges de engelska begrepp som vanligen används i litteratur om beslutsfattande.

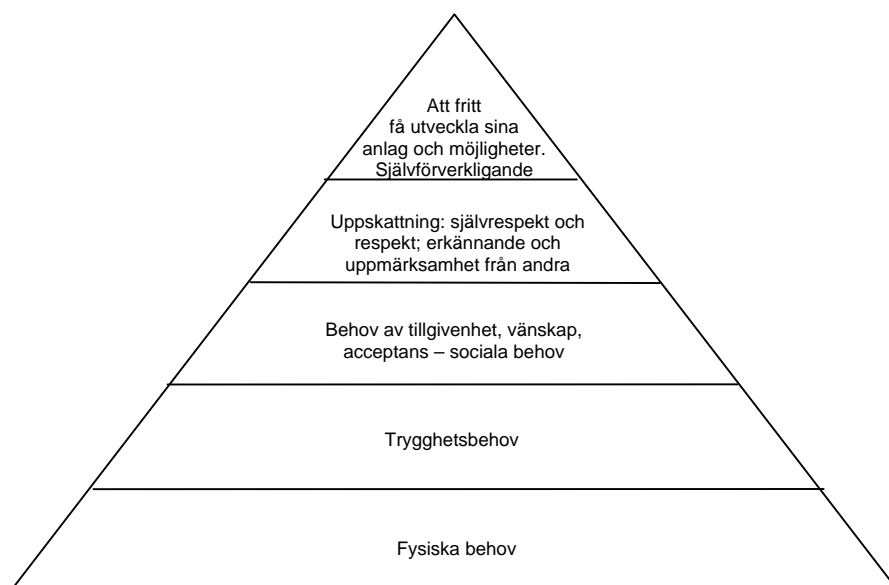
I den omarbetade modellen är några av de åtta funktionerna ändrade. Värden och mål ingår inte i den uttryckta modellen men ska underförstått tänkas vara utvecklade redan innan beslutsprocessen påbörjas. Observationer har inkluderats i subprocessen "söka och uppmärksamma information" och är således en del av varje fas i den omarbetade modellen. Att söka och uppmärksamma information är t.ex. avgörande för att upptäcka ett problem. Observationer görs inte bara efter att problemet upptäckts. Att utveckla en avsikt (att göra något) är inte en fas i sig själv menar Öholmér *et al.* (1998). Det är istället en del av subprocesserna "ansvarstagande" samt "värdera konsekvenserna och välja". Ansvarstagande finns med i alla faser: t.ex. är det lantbrukaren själv som måste ta ansvar för att beakta sina värden och mål och att vidta åtgärder för att korrigera glapp mellan dessa och verkligheten. Det är ansvarstagandet som sätter igång hela beslutsprocessen. Ansvarstagande är drivkraften för sökandet efter problem och möjligheter, för att definiera problemet och tänkbara lösningar, för att undersöka de möjliga lösningarna och välja det bästa alternativet. Slutligen är det också drivkraften för att genomföra den lösning man valt.

4.3 Motivation samt Värden och mål

Motivation, d.v.s. viljan att göra något, uppstår till följd av en tro, önskan eller förhoppning om att det man gör ska tillfredsställa ett behov. En teori från 1950-talet (Maslows behovspyramid, eller behovshierarki) beskriver människans behov som en pyramid (Figur 5). Hans idé var att en lägre nivå i pyramiden måste vara någorlunda tillfredsställd för att man skulle vara motiverad att försöka tillfredsställa en högre nivå. De olika nivåerna är:

- *Fysiologiska*: mat, dryck, skydd, sex och andra kroppsliga behov
- *Trygghet*: skydd mot fysisk och psykisk skada
- *Sociala*: behov av tillgivenhet, närhet, acceptans, vänskap, behov av att "höra till"
- *Uppskattning*: självaktning, självständighet, behov av att prestera något. Även status, erkännande och uppmärksamhet från omgivningen.
- *Självförverkligande*: önskan att utvecklas till sin fulla potential – att "växa".

Trots att Maslows behovspyramid har blivit kritiserad är den fortfarande i viss mån använd som en guide för att uppnå motivation i företag. Vad som bl.a. ifrågasatts är främst om en tillfredsställd nivå automatiskt leder till nästa (Review av Lunneryd, 2003).



Figur 5. Maslows behovspyramid. (Bearbetad från Lunneryd, 2003).

I den i figur 4 beskrivna modellen för beslutsfattande förutsätts att värden och mål är utvecklade innan beslutsprocessen startar (Öhlmér *et al.*, 1998).

Värden och mål påverkar beslutsfattandet men kan också påverkas av det. Värden avser vad företagaren tycker är bra respektive dåliga resultat, situationer, företeelser etc. som har med företaget att göra. Mål är sådant som företagaren beslutat sig för att kämpa för. Mål kan referera till ekonomiskt resultat, situationer (t.ex. tid till fritid och familjeliv), företeelser etc. (Öhlmér *et al.*, 1998).

Waldenström (1997) betonar vikten av att reflektera över mål och mening innan man fattar beslut av managementkaraktär. Hon menar att någon som vill stödja en lantbrukare i beslutsprocessen ska fråga vilka basala syften företaget har för företagaren och hans familj.

Lunneryd (2003), som forskat om beslutsfattande kring s.k. unika beslut (se eget avsnitt), menar att värden spelar en stor roll för sådana beslut. Han menar att en studie som inriktas på vilka olika värden (vad är viktigt, vad vill jag ha mycket av, vad vill jag ha lite av) som påverkar en företagare kan inspirera till utveckling av parallella management-support-verktyg lämpliga för olika värdeprofiler. I sin litteraturgenomgång refererar han till ytterligare tre forskningsprojekt där man kan se att, åtminstone ekologiska lantbrukare strävar efter att balansera målkonflikter för att få en tillfredsställande balans mellan inkomst, trygghet, fritid etc. snarare än att försöka maximera någon av dem.

4.4 Unika beslut kontra upprepningar

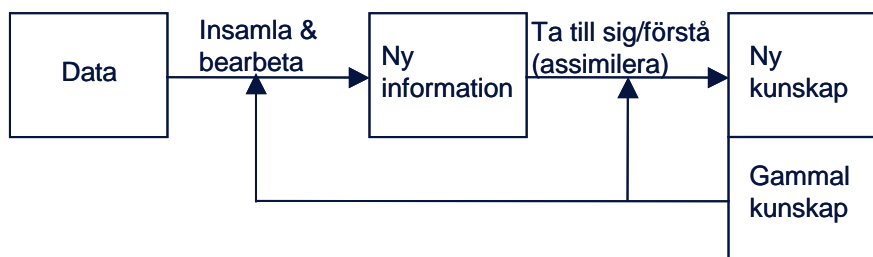
Beslut kan delas in i unika och återkommande beslut. Återkommande beslut är sådana som företagaren har stött på tidigare och berör oftast frågor som i sig själv inte har en avgörande betydelse för resultatet i företaget. Det behöver inte vara oviktigt men det innebär inte en risk för företagets fortsatta existens. Eftersom de görs flera gånger får de ändå stor betydelse för företaget. Exempel på återkommande beslut är: vilken gröda man ska odla på ett fält ett visst år, hur mycket grovfoder man ska ge till en viss ko under laktationen o.dyl.

För återkommande beslut finns ofta metoder för att lösa problemet tillräckligt bra, men man kan behöva överväga vilken metod man ska välja (Öhlmér, 1991 refererad i (Lunneryd, 1997)).

Unika beslut görs bara en gång och kan t.ex. röra sig om en stor investering. Det är sådana beslut som företagaren inte stött på tidigare. Vanligen är unika beslut strategiska men de kan även vara operationella. De är ofta extremt viktiga för lantbrukaren eftersom effekten inte kan avläsas på kort sikt. Det är ofta svårt att förutse vad utfallet kommer att bli. Unika beslutsproblem är oftast s.k. semi- eller dåligt strukturerade. Det innebär att befintliga metoder endast delvis kan erbjuda hjälp. När problemen är komplexa kan forskare inte reducera problemet till ett välstrukturerat subproblem (vilket naturvetenskapliga forskningsdiscipliner normalt försöker göra, *min kommentar*) (Review av Lunneryd, 1997). Lunneryd drar av sin egen forskning (Lunneryd, 2003) slutsatsen att enskilda personer i stort sett alltid haft stor betydelse för företagaren vid unika beslut. Dessa måste inte vara rådgivare – pionjärer var också viktiga.

4.5 Beslut och lärande

Lärande kan definieras på olika sätt. Banduro (1977 refererad i Öhlmér 1997, kap XV) definierade det med att en person assimilerar, d.v.s. tar till sig och förstår ny information. Rent kognitivt (begreppsmässigt) lärande baseras på bearbetning (processning) och assimilering (att ta till sig) (engelska: retrieval) av information (Figur 6). Denna s.k. assimilerade information kan påverka beteendet. Men det kan även bara ha en begreppsmässig betydelse, såsom att öka eller förändra förmågan. En människa observerar data och jämför med förväntningar, t.ex. tidigare kunskap. Det är alltså en kontroll-procedur. Om det inte är någon skillnad mot förväntan fäster man ingen uppmärksamhet vid datan. Om där är skillnad fäster man sin uppmärksamhet på det och datan har blivit till information. Men man kan bara transformera data till information om man förstår den. Efter att ha omvandlat data till information utvärderar man om skillnaden mot förväntningen är av någon betydelse. Om så är fallet assimilerar man den och memorerar den, d.v.s. lär sig något nytt. Enligt teorin blir information assimilerad till kunskap endast om den är till någon nytta.



Figur 6. Lärande beskrivet såsom en persons assimilering av information (Banduras, 1977: Definition av lärande beskrivet av Öhlmér 1997, kapitel XV, sid 2).

Lärande kan ske när ett beslut ska fattas men det kan också ske tidigare. Utbildning är ett exempel på lärande som inte är knutet till handling. En bra utbildning ska förbereda en företagare för beslut.

Enligt tidig teoribildning kring lärande och beslut finns tre varianter för hur lärande kan tillämpas när en valmöjlighet uppstår (Review av Hegrenes, 1997 baserad på Vincent, 1962).

- 1) Inget lärande men beslut fattas ändå. Företagaren kan ha lärt sig tidigare och kan använda sig av generaliseringar eller tumregler utan att behöva lära sig något nytt. Det är troligen så här det största antalet beslut fattas.
- 2) Inget lärande och inget agerande. Företagaren tycker t.ex. inte att problemet kräver ett beslut.
- 3) Lärande påbörjas vilket innebär att beslutet skjuts upp. Lärandet kan ta tid, vara ansträngande och kosta pengar. Därför måste värdet av att lära sig bedömas värt besväret. Strategiska beslut, t.ex. om långsiktiga investeringar, är exempel på situationer där mer lärande ofta behövs och där processen kan innefatta flera steg. Lärande kan behövas och vara inblandat i en serie mellanbeslut, vart och ett ledande till beslut om ytterligare lärande innan det slutliga beslutet kan tas.

Beslutsfattandeprocessen och genomförandet av planerna är ofta fulla av besvikelser, tveksamma situationer och bakslag. Hur dessa hanteras beror på hur de kan förstås och tolkas samt vilket stöd i processen som kan erbjudas beslutsfattaren från omgivningen.

Här kan t.ex. rådgivningen fylla en viktig funktion. Att uppfatta och lära sig gynnas av olika sätt att behandla och processa informationen. Att reflektera tillsammans med andra över vad och hur man ska dokumentera och tolka utfall är till hjälp. Det måste finnas tid för att reflektera över data och för att tolka resultaten om man ska kunna lära sig något (Waldenström, 1997).

Daniels och Walker (2001) (info hämtad från Westberg, 2005) menade att olika människor föredrar att lära sig på olika sätt men att de olika lärosätten kompletterar varandra. Att lära i grupp förbättrar därför möjligheten för lärande. Han utgår från fyra lärostilar som han utvecklat från andra forskare (Kolb, 1984, forskning kring experimentellt lärande). En person med:

- assimilativ lärostil föredrar att ordna informationen genom att klassificera och definiera
- konvergent lärostil är uppfinningsrik, sätter upp mål och föreslår lösningar
- ackomodativ lärostil engagerar sig genom att gå till handling för att genomföra förändringar
- divergent lärostil är kreativ och bygger sitt lärande på värden och känslor.

4.6 Fallstudier

4.6.1. Avreglering m.m. (18 gårdar)

(Öhlmér *et al.*, 1998)

Detta var den fallstudie som låg till grund för den utvecklade modellen för beslutsfattande (Figur 4). Därför beskrivs den ganska noggrant.

Förutsättningar

- 18 gårdar, ej slumpade utan utvalda med lite varierande förutsättningar för att kunna pröva och utveckla beslutsmodell. T.ex. valdes de så att olika typer av problem fanns representerade och så att de representerade olika driftsinriktningar. Antalet begränsades så att man slutade när marginalinformationen från tillkommande företag var liten. (referens till metoden med detta tillvägagångssätt finns angivet till Glaser & Strauss, 1967: The discovery of grounded theory – strategies for qualitative research).
- Samtliga dessa intervjuer gjordes före 1992 efter påbörjandet av den svenska s.k. avregleringen (omställning 90) och innan den svenska folkomröstningen om EU-medlemskap (men efter LRF:s s.k. attitydförändring i frågan).
- Varierande storlek från 0–300 ha åker, från 0–283 ha skog, från 0,1–3 årsarbeten, från inga djur till 70 kor, 30 köttdjur eller 80 saggor.
- 2 av gårdarna studerades genom återkommande intervjuer under en treårsperiod samt analys av bokföringsdata och kalkylering av alternativa handlingsalternativ.
- I de övriga 16 fallen intervjuades företagaren retrospektivt, med öppna frågor, genom att be dem beskriva genomförda och valda handlingsalternativ och skälen till deras val.
- På 4 av de 18 företagen genomfördes inom ramen för ett examensarbete intervjuer rörande ett lyckat s.k. unikt beslut, ett misslyckat unikt beslut och ett s.k. återkommande beslut. Lantbrukaren avgjorde själv om besluten var lyckade eller ej.
- 10 av de 18 intervjuades om hur de anpassade sig till den svenska avregleringen och det potentiella EU-medlemskapet. Ytterligare en gård intervjuades mer specifikt om hur han upptäcker och definierar problem (och möjliga lösningar) för att anpassa sig till avreglering och EU-medlemskap.

- En skogsföretagare intervjuades om en serie av investeringar i ett sågverk och i skog, d.v.s. om unika beslut.
- Intervjuteknik tillämpades så att intervjuarens påverkan skulle minimeras: först inleddes med frågor kring vad man gjort. Därefter frågade man varför tills man stegvis kom fram till starten, d.v.s. upptäckt av problemet och varför det var ett problem. Det ställdes inga uttryckliga frågor om värden och mål. Istället noterades de värden och mål som nämndes ha påverkat agerandet.

Observationer

Värden

Företagarna var mer medvetna om vilka värden de önskade respektive ville undvika än vad intervjuarna väntat sig.

Företeelser som noterats av intervjuaren under rubriken såsom önskade värden var: bättre lönsamhet, större privatuttag, sociala kontakter, kunna livnära sig på jordbruket, ha semester, behålla och förbättra gården, ha rimligt mycket arbete, vara lantbrukare, utnyttja gårdens förutsättningar maximalt, undvika risker, försörja familjen, ha ledigt några veckoslut, utveckla företaget, bibehållt privatuttag, bibehållen tid för ledighet, investera utan lånade pengar, behålla gården i familjen, kunna påverka sin hemmiljö, utveckla gården hellre än öka privatuttaget, vinstmaximering, fler avvanda grisar per sugga, lägre foderåtgång per gris, högre skördar i växtodlingen, ha en egen gård, minska skulderna, investera utan att låna pengar, besluta själv vad man ska göra, ha en lönsam gård, arbeta med naturen, ha tillräckligt med pengar för det som behövs för privatkonsumtionen, ha tillräcklig likviditet för att inte behöva oroa sig för räkningarna, ha mjölkkor, investera för framtiden, utnyttja sågverket maximalt, ha en ränta på investerat kapital > 0 , ha en jämn arbetsbelastning, vara sin egen chef, kunna försörja familjen, öka bruttoinkomsten, undvika risker.

Företeelser som noterats av intervjuaren under rubriken värden såsom *oönskade* var: Arbeta mer, ha folk runt husen, ta risker, minskad bruttomarginal (gross margin), arbeta alltför mycket.

Både analytiska och intuitiva lantbrukare (definition, se nästa stycke) påverkades av sina s.k. värden för att besluta vilka konsekvenser de skulle titta på och formulera mål eller förväntningar på. Alla lantbrukare uttryckte på något sätt "att kunna vara lantbrukare" som ett viktigt värde för dem.

Mål

De flesta lantbrukare hade inte kvantifierade mål. De kallades av författaren för *intuitiva*. Några lantbrukare hade åtminstone några mål kvantifierade. De kallades av författaren för *analytiska*.

Målen verkade för det mesta vara intuitivt formulerade med hjälp av erfarenhet, referenspunkter och liknande om vad som var möjligt. För de två gårdar som studerades under tre år verkade målen stabila i tiden men nivån kunde stiga eller sjunka beroende på lärande. Målen var ofta uttryckta i form av riktningar, t.ex. mer mjölk per ko. In ett fåtal fall var de kvantifierade, t.ex. 8 000 kg mjölk per ko.

Bara ett fåtal lantbrukare hade mål formulerade p.g.a. planeringsprocessen. De flesta av dessa (analytiska lantbrukare) planerade möjligheter och gjorde kalkyler för utfallet

själva. En lantbrukare hade emellertid en plan som var gjord av en rådgivare utifrån ett förslag från lantbrukaren på vad som skulle kunna vara en möjlighet. Lantbrukare som inte formulerat kvantitativa mål använde sig istället av värden och referenspunkter (d.v.s. saklig kunskap). Dessa (intuitiva) lantbrukare använde sig ofta av tidigare utfall av det de gjort som underlag för förväntningar och som bas för hur de skulle agera. Om de efterhand märkte att det inte gick som de hade trott fattade de nya beslut.

Problemupptäckt

Av de 18 gårdarna var problemet hos 12 sjunkande priser p.g.a. avregleringen. Tre av företagen ville kunna jobba heltid på gården och en fjärde ville utöka så att även hans två söner skulle kunna försörja sig på gården. Slutligen var problemet hos en lantbrukare att en granne som fött upp hans rekryteringskvigor dött.

Alla lantbrukare hade tillgång till samma information om avregleringen via massmedia. Ändå blev problemet uppenbart för några redan innan beslutet om avreglering fattats av riksdagen medan andra inte upptäckte problemet förrän flera år senare. Välutbildade lantbrukare och lantbrukare på stora gårdar tycktes uppfatta problemet tidigare än de andra. De förväntade effekterna av avreglering uttrycktes kvalitativt av vissa och kvantitativt av andra. Kvalitativt uttryckte man riktningen på förändringen, t.ex.: "priserna kommer att sjunka och då minskar inkomsten från gården. Kvantitativa lantbrukare kunde uttrycka sig "jag förväntar mig en prissänkning med 25 % vilket kommer att innebära att intäkten från gården minskar med 900 000 kronor".

Problemdefinition och prövning av möjliga lösningar

Problemen uppfattades utifrån hur de påverkade det eller de viktigaste värdena för lantbrukaren. I vissa fall behövde lantbrukaren leta efter problemet. I fallet med avregleringen visste de var problemet låg.

De tänkbara lösningarna var oftast traditionella och inom lantbrukssektorns kultur även om de var nya för lantbrukaren ifråga. I några fall tittade man på möjligheter utanför lantbruksnäringen, t.ex. att sälja tomtmark eller stycka av och bygga hus och sedan sälja dem.

Från att problemet fastslagits, t.ex. sänkt lönsamhet p.g.a. avreglering, påbörjades ett nästan *simultant* sökande efter möjligheter och preliminärt utvärderande av dem. Ju mer problemet påverkade de viktigaste värdena och målen i negativ riktning, desto mer ökade sökandet efter lösningar. Om en tänkt åtgärd kolliderade med andra viktiga värden eller mål i företaget fortsatte utvärderingen av den möjligheten endast om man kunde förhindra eller mildra målkonflikten.

Om lantbrukaren inte hittade någon bra lösning fortsatte ändå uppmärksamheten på problemet och möjliga lösningar fast möjligen med en lägre aktivitetsnivå. Beslutet att gå vidare från att söka möjligheter till att göra en djupare analys kunde antingen bero på att man var tillräckligt säker på att man funnit ett bra alternativ eller på en externt satt deadline (t.ex. sista ansökningsdag o.dyl.).

I väldigt få fall användes regelrätta planeringsverktyg, såsom budget eller datormodeller. Istället utvecklade lantbrukaren en mental bild av hur det skulle bli om man valde att handla på ett visst sätt. I allmänhet gjordes ingen nerskriven plan. För större investeringar gjordes dock oftast en nerskriven plan. I de fall skrivna planer gjorts av rådgivare uppdaterades de inte på papper av lantbrukaren – en revidering gjordes istället

vid behov enklare och snabbare i huvudet på lantbrukaren. De tyckte att det var viktigt med en sådan kontinuerlig uppdatering.

Lantbrukarna föredrog flexibla alternativ där möjligheten fanns att backa tillbaka. De föredrog att prova på en ny produktion eller marknad genom små tester eller genom att introducera den nya idén successivt. De hade då möjlighet att hantera ett dåligt utfall.

När valet föll var det sällan utifrån en uttalad kvantifierad ambitionsnivå. T.ex. valde man ett alternativ som hade en tillräckligt låg risknivå, d.v.s. så låg att man kunde hantera ett dåligt utfall. De menade då sämsta möjliga utfall utan att bedöma sannolikheten för det.

Innan det slutliga beslutet togs kollade de ofta med någon annan person och begrundade det även själva. Under tiden kunde de hitta ny information och uppdatera sina förväntningar i den ena eller andra riktningen. Tiden för att bestämma sig om ett möjligt alternativ berodde på många olika faktorer, t.ex. problemets allvar, externa tidsgränser samt stöd för valet.

Genomförande

Genomförandet följdes upp kontinuerligt. Vid behov gjordes justeringar – och de gjordes direkt när de upptäcktes. Syftet med utvärderingar var att kunna justera planerna efter hand. När förändringen väl var genomförd tyckte företagaren oftast att de hade så god uppfattning om utfallet att de inte var särskilt intresserade av några efterkalkyler eller dylikt.

Ansvarstagande för att föra processen vidare (bearing responsibility)

Under hela beslutsprocessen var lantbrukarna helt införstådda i sin roll som ansvariga för att föra processen vidare. På samtliga studerade gårdar var företagaren både beslutande, genomförare och ägare av resurserna.

Slutsatser

Fallstudierna ledde fram till den reviderade modellen för beslutsfattande som presenterades i Figur 4. Därtill betonade författaren några ytterligare iakttagelser: Lantbrukare

- vill helst kunna uppdatera sina planer och bedömningar (evaluation) kontinuerligt
- föredrar kvalitativa analyser framför kvantitativa (t.ex. "det blev inte riktigt så bra som jag trott" – istället för "jag ökade min nettoinkomst med 25 000 kr istället för 100 000 som jag tänkt")
- föredrar en snabb och enkel analys framför en mer detaljerad och genomarbetad sådan
- föredrar att prova i liten skala och att införa en förändring lite i taget
- föredrar att uppföljning görs efterhand med tillhörande relevanta korrigeringar istället för en stor slututvärdering efter genomförandet.

4.6.2 Svensk avreglering och skattereform: 300 mjölkgårdar i Uppsalaregionen

(Wahlstedt, 1997)

Förutsättningar

Av 300 utskickade enkäter till mjölkföretag i juni 1990 besvarades 213. Samma månad beslutades om den svenska avregleringen. Samtidigt genomfördes en förändring av företagsbeskattningen. I augusti 1992 beslutades om att Sverige skulle ansöka om EU-medlemskap. I april 1991 skickades en ny enkät ut till dem som besvarat den första. Då hade avregleringsprocessen i Sverige minskat och det talades mycket om EU-förhandlingarna.

Resultat

- Intresset att arrendera ut jord var försumbart. Bara en av tio i skogsbygden kunde tänka sig det.
- Blandade lantbruksföretag på slätten var intresserade av att arrendera till jord.
- En av tio lantbrukare i skogsbygden kunde tänka sig att sälja mark.
- Det fanns litet intresse av att agera offensivt gentemot sjunkande lönsamhet.
- En av fyra lantbrukare planerade att öka produktionen eller starta ett nytt företag. Mycket få ville arrendera eller köpa till mark. Tendensen verkade vara att undvika kapitalintensiva satsningar.
- Det fanns en stor osäkerhet om effekterna av skattereformen men det tycktes inte påverka beslutsprocessen.

Slutsatser i relation till beslutsteorier

- Författaren pekar ut problemerkännandet (författaren avser sannolikt samma som benämns "problemupptäckt" av Öhlmér, 1998) som ett kritiskt moment.
- De första signalerna till förändring ledde till korrigerande beteende, ofta triviala och av karaktären återkommande beslut (se definition tidigare). Därigenom blir problemerkännandet försenat, liksom de därpå följande faserna (problemdefinition och sökande efter möjliga alternativ, analys, beslut och genomförande).
- Genom att möta förändringar med små beslut av karaktären återkommande beslut och handlingar minskas känslan av risktagande och besluten kan baseras på egna erfarenheter.

4.6.3 Farmers machinery investments - empirical findings related to the learning process

(Jacobsen, 1997)

Förutsättningar

- Två projekt i Danmark 1992 respektive 1995–1998.
- Fokus på hur lantbrukare beslutade när och varför de skulle investera i maskiner.
- Intervjustudier med öppna frågor. 25 första gången och 25 andra den andra gången.
- Samtliga gårdar hade djur.
- Större företag och yngre lantbrukare än den danska medelgården.

Resultat

Resultaten tolkades utifrån indelningen "pre-choice", "choice" och "post choice".

- Lantbrukarna diskuterade inte med någon under pre-choice-perioden som var på 6–12 månader: inte med banken, inte med rådgivare och ofta inte ens med frun.
- Anledningar att inte kontakta maskinrådgivare eller ekonomirådgivare var kostnaden och osäkerhet om vad rådgivaren kan erbjuda. En del lantbrukare tycker att rådgivare är så kritiska: om man inte vill ha ett nej är det bäst att inte fråga. Några frågar rådgivare när maskinen nästan är köpt. Då är emellertid beslutsprocessen så långt kommen att den inte går att stoppa.
- När beslutet sedan är fattat ses det av folk i lantbrukarens omgivning som ett väldigt snabbt beslut, medan lantbrukaren själv tycker att det är välplanerat och genomtänkt
- Viktigast skäl som lantbrukaren anger till maskininvestering är underhållet. Författaren menar att lantbrukare överskattar underhållskostnadens ökning med maskinålder.
- Traktorinvesteringar gjordes p.g.a. ny teknik för jordbearbetning (kultivering) och sådd som kräver färre men större traktorer.
- Lantbrukare underskattar maskinkostnaden med cirka 30 %.
- Lantbrukare underskattar år efter år (undersökning från 1979 t.o.m. 1995) hur mycket de kommer att investera i maskiner de närmaste tre månaderna. Man bedömer att man kommer att investera cirka hälften av vad man verkligen kommer att investera i maskiner! Det förhåller sig inte på samma sätt med byggnadsinvesteringar – där stämmer lantbrukarens prognos väl med vad det blir.
- Författaren tolkar det som att lantbrukaren när han får frågan om hur mycket han ska investera de närmaste månaderna bara tar med de maskiner han redan beslutat sig för att köpa, inte de som han går och funderar på.
- Väldigt få lantbrukare kunde visa hur de räknade vid en maskininvestering. Det verkade i högre grad vara kvalitativa bedömningar än beräkningar.

Slutsatser

Lantbrukaren har god kunskap om tekniska frågor, märke och maskinkapacitet, men inte i ekonomisk kalkylering. Artikelförfattaren tycker att det verkar finnas ett behov för en extern rådgivare – men så sker sällan. Det är uppenbarligen svårt för lantbrukaren att beskriva vilka avgöranden som görs i detalj. Författaren menar att det behövs en djupare förståelse för hur beslutsprocessen för maskininvesteringar fungerar. Om besluten ska kunna förbättras behöver man veta mer om och hur lantbrukarnas tysta eller aktiva kunskap fungerar.

4.6.4 Unika beslut med fokus på informationsanvändning

(Lunneryd, 2003)

Förutsättningar

- Fokus på informationsinsamling och lärandeaktiviteter. Men även en del om de andra stegen i Öhlmérs beslutsmodell (Figur 4).
- Fokus på s.k. unika beslut.

Tre intervjuer inledningsvis.

Därefter enkätsvar från 362 lantbrukare som genomgått beslutsprocess kring omläggning till ekologisk mjölkproduktion och 120 som inte genomgått denna beslutsprocess. Av de 362 som genomgått beslutsprocessen till omläggning hade 266 av de svarande

lagt om och 96 valt att inte lägga om. Gårdarna hörde hemma i Upplandstrakten och adresserna hade erhållits av Arla.

Resultat

- Olika informationskällor behövs vid olika typer av beslut. Vid unika beslut vill de flesta ha en person som de kan diskutera beslutet med. Det kan vara en rådgivare eller en annan lantbrukare.
- Vilka värden man fäster vikt vid spelar stor roll vid beslutsprocessen, t.ex. för vilken information man söker.
- Lantbrukaren upplevde det svårast att få information om sådant som man upplevde som hot och möjligheter. T.ex. nämndes osäkerhet om framtida regler, markpåverkan på lång sikt, produktionsresultat och ekonomiska frågor.

4.7 Sammanfattning av litteraturstudien

En begreppsmässig modell för beslutsfattande i lantbruksföretag finns utvecklad i Sverige utifrån svenska fallstudier. Modellen innefattar fyra huvudfaser: problemupptäckt, problemdetektion inklusive möjliga lösningar, fas för undersökning och urval av alternativen, genomförande. I alla faser ingår en sökfase för att samla mer kunskap, en utvärderingsfas (t.ex. utvärdering av problemets betydelse, av vilka lösningar som är intressanta att fördjupa sig i och vilken av de närmare studerade lösningarna som ska väljas) och en fas innefattande ansvar för att föra processen vidare. Dessutom ingår planering som subprocess i undersöknings- och urvalsfasen. De tre första faserna har ingått i fördjupade studier i Sverige. Underförstått i modellen finns lantbrukarens värdeprofil, alltså vad som värdesätts högt eller vill undvikas, som övergripande förutsättning och drivkraft (motivationskapare) i beslutsprocessen.

Välutbildade lantbrukare och lantbrukare på stora gårdar tycks upptäcka problemen tidigare än genomsnittslantbrukaren. Vid problemdefinition och översiktligt sökande av möjliga lösningar använde väldigt få lantbrukare regelrätta ekonomiska planeringsverktyg, såsom budget och datamodeller. Istället utvecklade lantbrukaren en mental bild av hur det skulle bli.

Beslut kan indelas i unika och återkommande beslut. De unika besluten är för den enskilde lantbrukaren oftast nya, d.v.s. erfarenhetskunskap räcker inte. De är ofta strategiska beslut men kan även vara operativa. De är oftast av komplex natur och objektiva beslutsunderlag som entydigt talar om vad man ska välja finns inte. De har dessutom, eller upplevs ha, stor betydelse för företaget i något avseende.

Flera typer av information är viktiga för den som ska fatta beslut. Men vid unika beslut har oftast en enskild person stor betydelse. Det kan t.ex. vara en rådgivare men det kan också vara en kollega som fungerar som pionjär.

Det är viktigt om man vill stödja någon i unika beslut att uppmana till reflektion över vilka värden och mål man har och hur de kan balanseras i olika handlingsalternativ.

Strategiska beslut, t.ex. beslut om långsiktiga investeringar, är exempel på situationer där mer lärande ofta behövs och där processen kan innefatta flera steg.

Lantbrukare vill helst fatta beslut som kan genomföras lite i taget, eller provas först i liten skala. De utvärderar då efterhand och har möjlighet att korrigera vid nästa steg i genomförandet.

Inför unika beslut tycker lantbrukare sig ha svårast att hitta information om sådant som de upplever som hot och möjligheter. Detta är viktigt att ta till sig vid utformning av information som syftar till att underlätta i sådana beslut.

5. Resultat

5.1 Sockerreformens påverkan på gårdsekonomin

Socketreformens påverkan av gårdsekonomi skilde mycket mellan de olika odlarna (Tabell 1 och 2). Faktorer som påverkar är bland annat andelen sockerbetor, totalareal och EU-ersättningszon (se avsnittet Metod för utförlig information av beräkningarna).

Gårdarna mister mellan cirka 155 tkr och cirka 375 tkr år 2009 jämfört med åren 2004–2005 om inga åtgärder vidtas.

Socketbetsodlingens andel av omsättningen 2005 var mellan 12 och 45 % för dessa sju odlare. 2009 sjunker andelen av omsättning från sockerbetsodlingen till mellan 7 och 28 %. (Den totala intäkten för sockerbetsodlingen för det aktuella året delat med omsättningen är underlaget för detta nyckeltal. I omsättningen för 2009 är även det utökade gårdsstödet inkluderat).

Måluppfyllnadsgraden är ett nyckeltal som beräknats i företagsanalysen och förklarar vilken intjäning företaget behöver ha för att täcka privatuttag, skatter, investeringsbehovet, amorteringar och ökning av rörelsekapital (inflation). I medeltal 2005 var måluppfyllnadsgraden 116 %. Om ingen åtgärd vidtas sjunker den till, i medeltal, 74 % 2009. Endast en av de sju lantbrukarna kommer att ha en intjäning som motsvarar måluppfyllnadsgraden 2009 om inga åtgärder görs. Tre av sju kommer att ha en måluppfyllnadsgrad under 50 % 2009. Dock har alla sju lantbrukarna en hög soliditet. Medeltalet ligger på 74 %.

Maskinkostnaderna per ha sockerbetor varierar stort inom gruppen; från 5 300 kr/ha för den som har högst kostnad för maskinerna till 3 100 kr/ha för den som har lägst (Tabell 3). Medeltalet i gruppen ligger på cirka 4 000 kr/ha.

5.2 Täckningsbidrag i sockerbetor och spannmålsodling

Bidragskalkyler för sockerbetsodling 2004 och 2009, samt malkornsodling 2009 (med respektive utan egen tork) kan ses i diagram 1 och 2 samt i Tabell 3. Täckningsbidraget för sockerbetsodling 2004 spände, beroende på gård, från cirka 12 500 kr till cirka 17 000 kr. 2009 har spannet minskat från cirka 2 900 kr till cirka 6 600 kr. Den genomsnittliga skillnaden mellan 2004 och 2009 är 10 000 kr. Beräkningarna visar även att sockerbetorna i jämförelse med malkornsodling (utan egen tork) 2009 har ett högre täckningsbidrag för samtliga odlare när malkornspriset sätts till 1,30 kr/kg. Om däremot beräkningen bygger på malkornsodling med egen tork (d.v.s. malkornspris 1,45 kr/kg) blir skillnaderna mindre. I ett av fallen ger då malkornsodlingen ett något högre täckningsbidrag än sockerbetsodlingen.

Tabell 1. Ekonomiska nyckeltal för måluppfyllnadsgrad, betornas betydelse för omsättningen samt soliditet och förräntning. Beteckningen för de olika företagen i denna tabell är av sekretesskäl inte samma som i övriga i tabeller och text

Nyckeltal	Företag							Medel
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Socketbetsintäkt/omsättning 2005	45%	22%	17%	27%	37%	12%	23%	26%
Socketbetsintäkt/omsättning 2009*	28%	16%	11%	19%	21%	7%	11%	16%
Skillnad socketbetsintäkt i procentenheter	17%	6%	6%	8%	16%	5%	12%	10%
Omsättning 2009/2005	-15%	-5%	-4	-6%	-15%	-3%	-5%	-8%
Måluppfyllnadsgrad Medel 2004–2005	150%	62%	117%	125%	77%	129%	153%	106%
Måluppfyllnadsgrad 2009* om inga åtgärder görs	53%	37%	105%	92%	44%	93%	95%	70%
Soliditet	80%	66%	82%	57%	92%	76%	68%	74%
Förräntning totalt kapital	0,6	0,1	1,4	4,2	0,8	1,6	0,1	1,3

*) Sockerreformen är fullt genomförd 2009 och ändras i princip inte fram till 2012. Odlingskontraktet mellan DSAB och SBC löper bara till 2009 varför vi utgått från det.

Tabell 2. Övriga ekonomiska nyckeltal samt ålder och total åkerareal. I denna tabell är nyckeltalen av sekretesskäl sorterade i storleksordning, d.v.s. åldern har inget samband med t.ex. den totala åkerarealen

Nyckeltal i storleksordning								Medel
Förändring i lönsamhet, 1000-tal kr per år	155	161	235	277	327	348	374	287
Markkostnad ¹ , kr/ha	1100	1240	1443	2620	3080	3731	4500	2531
Ålder	47	48	49	50	54	57	65	53
Total åkerareal 2006	213	151	93	315	260	160	232	203

¹ Markkostnad beräknad som (Verkliga arrenden + Alla ränteutgifter i företaget) / Åkerareal. Siffran är alltså att betrakta som ett nyckeltal för att få ett förenklat mått på markkostnaden både för arrenderad och icke-arrenderad mark.

Tabell 3. Ekonomiska nyckeltal knutet till produktionsgrenskalkyler i betor och malkorn.
Beteckningen för de olika företagen är densamma i det övriga dokumentet, med undantag för i
Tabell 1

Nyckeltal	Företag / Kod							Medel
	AA	BB	CC	DD	EE	FF	GG	
Maskinkostnad sockerbetor/ha	5 300	4 400	3 400	3 500	3 010	3 970	4 700	4 040
TB 2 sockerbetsodling 2009	3 440	6 340	6 595	3 870	3 510	2 875	3 800	4 347
TB 2 spannmålsodling 2009 (med ett malkornspris på 1,30 kr/kg)	220	780	1 100	1 850	1 840	1 773	920	1 212
<i>Skillnad TB sockerbetor och TB spannmål</i>	3 220	5 560	5 495	2 020	1 670	1 102	2 880	3 135
TB 2 spannmålsodling 2009 inkl egen tork och lagring	1 360	2 550	2 420	3 075	3 070	3 080	2 090	2 521
<i>Skillnad TB sockerbetor och TB spannmål</i>	2 080	3 790	4 175	795	440	-205	1 710	1 826
Uppskattad ökning åkerareal 2012	0%	32%	94%	0%	19%	88%	0%	33% ⁹
<i>Andel sockerbetor 2006</i>	9%	25%	22%	10%	15%	2%	14%	16%
<i>Uppskattad andel sockerbetor 2012</i>	14%	25%	32%	10%	18%	2%	20%	20%
Ökning/minskning betareal 2012, procentenheter	5	0	11	0	3	0	6	4
Om malkornspris 1,30 och egen tork:								
Maximal skördesänkning för att inte förlora på ökad andel betor ¹⁾ , ton betor/ha	0,1 ³⁾	3,0 ⁴⁾	3,4 ⁴⁾	0,8 ⁵⁾	0,3 ⁶⁾	- ⁷⁾	0,5 ⁸⁾	
Minimal skördeökning för att tjäna på en minskad andel betor ²⁾ , ton betor/ha	0,1 ³⁾	3,0 ⁴⁾	3,4 ⁴⁾	0,9 ⁵⁾	0,3 ⁶⁾	- ⁷⁾	0,5 ⁸⁾	
Om malkornspris 1,30 men ingen tork:								
Maximal skördesänkning för att inte förlora på ökad andel betor ¹⁾ , ton betor/ha	1,1 ³⁾	4,4 ⁴⁾	4,5 ⁴⁾	2,14 ⁵⁾	1,2 ⁶⁾	0,9 ⁴⁾	1,6 ⁸⁾	
Minimal skördeökning för att tjäna på en minskad andel betor ²⁾ , ton betor/ha	1,1 ³⁾	4,4 ⁴⁾	4,4 ⁴⁾	2,16 ⁵⁾	1,2 ⁶⁾	0,9 ⁴⁾	1,6 ⁸⁾	

¹⁾ Om dagens växtföljd är 4-årig: ökning av betandelen till 3-årig växtföljd; om dagens växtföljd är 3-årig, ökning till 2-årig växtföljd (Obs! 2-årig växtföljd är inte tillåtet enligt Miljöledning betodling, MBO).

²⁾ Om dagens växtföljd är 4-årig: minskning av betandelen till 5-årig växtföljd; om dagens växtföljd är 3-årig, ökning till 4-årig växtföljd.

³⁾ Från dagens 10-åriga växtföljd

⁴⁾ Från dagens 4-åriga växtföljd

⁵⁾ Från dagens 3-åriga växtföljd

⁶⁾ Från dagens 5-åriga växtföljd

⁷⁾ Odlaren förlorar på att öka betandelen även om skördenivån kan bibehållas.

⁸⁾ Från dagens 6-åriga växtföljd

⁹⁾ Mindre företag ökar mer än stora. Procentuell ökning baserat på den totala arealen blir för gruppen 23 % och inte 33 %.

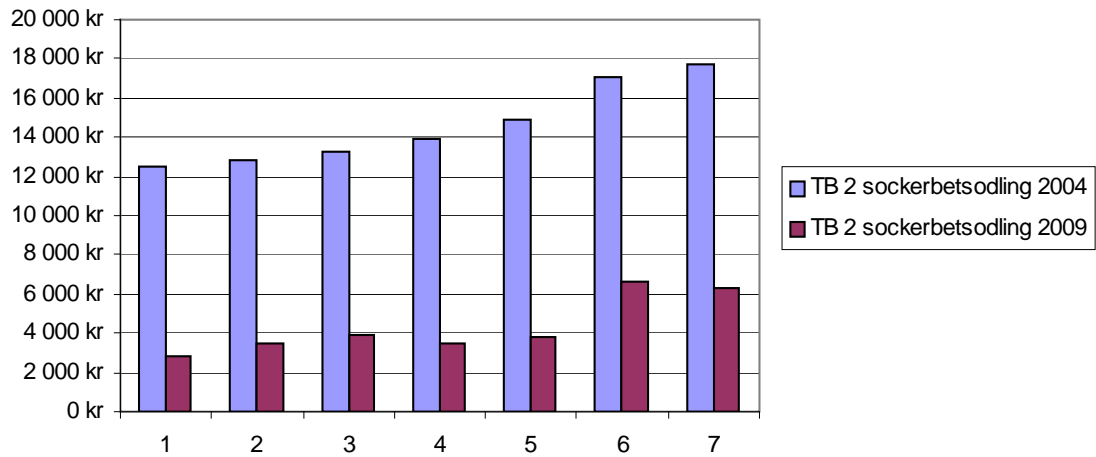


Diagram 1. TB2 i sockerbetsodling. Sorterade från lägst till högst TB 2004. År 2004 valdes som utgångsår för betkalkylerna istället för 2005 för att undvika att få med det tillfälliga arealbidrag som betalades ut för betor 2005.

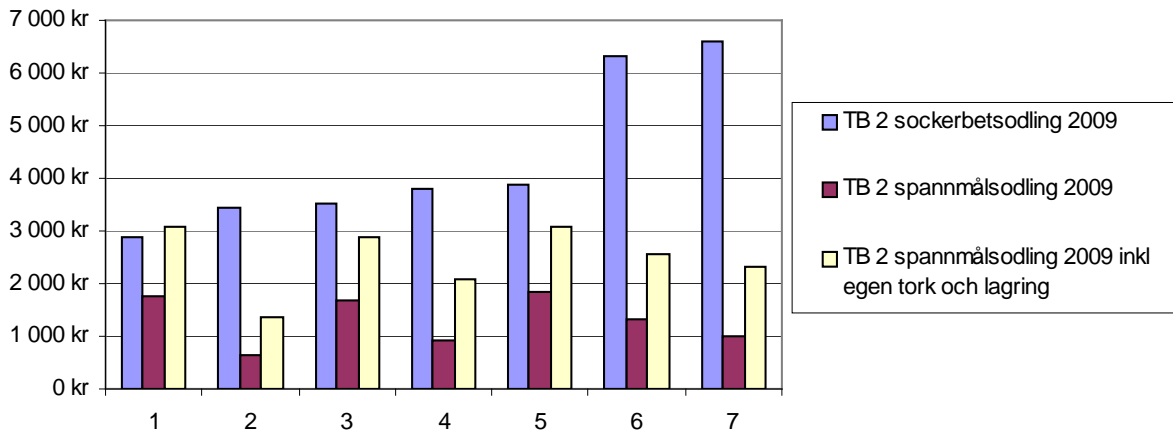


Diagram 2. Täckningsbidrag 2009. Sorterade från lägst till högst TB i sockerbetor 2009.

5.3 Intervju

En strukturerad intervju genomfördes med frågor indelade i tre kategorier:

1. Allmänna om lantbrukaren som företagsledare: frågor om erfarenheter av förändring, intresse, attityd till annan verksamhet, syn på företagets bärkraftighet, tid till avveckling eller överlåtande m.m.
2. Attityd och erfarenheter kring samverkan och maskintjänstförsäljning
3. Frågor kring olika värden, t.ex. lantbruket och boendet, tid, företagsutveckling, självbestämmande och att ha anställda.

I intervjuundersökningen ställdes samtliga frågor kring värden utifrån två aspekter: hur viktiga olika värden var för lantbrukaren (fyragradig skala) (Tabell 4) samt vilken värdeuppfyllelse han upplevt 2003–2005 (sexgradig skala). För frågor av ekonomisk karaktär ställdes en kompletterande fråga om hur lantbrukaren bedömde att värdeuppfyllelsen skulle bli 2009 om ingen förändring genomfördes för att kompensera för sockerreformens konsekvenser. Genom att kombinera hur viktigt lantbrukaren tyckte att det enskilda värdet med upplevd värdeuppfyllelse var, kunde vi i efterhand skapa ett mått på "glapp" mellan önskad och verklig nivå. Tabell 5 ger en sammanfattning av glappen för de huvudområden som berördes i intervjuerna om värden. För 2003–2005 förekom inga glapp större än 1. För de områden där glappet kunde uppskattas även för 2009, om ingen åtgärd vidtogs, hade fem av sju odlare större glapp än 1 för området ekonomi. För området betald tid hade sex av sju större glapp än 1 2009.

Intervjusammanställningen i sin helhet hanteras av integritetsskäl som ett internt dokument.

Tabell 4. Sammanställning över olika värdegrupper viktighet. Skala 1-4¹

Aspekt	Upplevd viktighet								
	Medel	CC	EE	FF	AA	DD	BB	GG	Antal del-frågor
Ekonomi	3,7	3,8	3,8	3,5	4,0	3,5	3,8	3,3	6
Tid	3,4	3,7	3,3	3,5	3,2	3,5	3,8	3,0	6
Betald tid	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	2
Företagsutveckling	3,4	4,0	3,5	3,0	2,5	3,0	3,5	4,0	2
Produktionsteknisk utveckling	3,3	3,5	4,0	3,0	2,6	3,3	3,8	3,3	3
Kunna ha anställda	3,4	3	4	3	4	3	3	4	1
Stora beslut									
Själv ta stora beslut	3,1	1	3	3	3	4	4	4	1
Dela ansvaret vid stora beslut	3,0	4	3	2	3	2	3	4	1
Diskutera och få stöd vid stora beslut	3,7	4	4	3	3	4	4	4	1
Få stimulerande utmaningar	3,6	4	4	4	3	3	4	3	1
Undvika risker	3,0	4	3	3	2,5	2,5	3,5	3	2
Genomföra framtida avveckling på önskvärt sätt	3,9	4	4	4	3	4	4	4	1

1 = ingen eller försumbar betydelse för mig som lantbruksföretagare

2 = i någon mån betydelse

3 = ganska stor betydelse

4 = mycket stor betydelse

Tabell 5. Sammanställning över glapp¹. Ju större tal desto större glapp. Negativt tal ska således tolkas så att det finns utrymme för försämring. I de fall frågan om upplevd värdeuppfyllelse ställs för 2009 (om ingen åtgärd vidtas) presenteras både glappet 2003–2005 och 2009. När aspekten avser ett medeltal av svar från flera delfrågor inom området har det angetts

Aspekt	Upplevt glapp								Antal del-frågor	Period
	Medel	CC	EE	FF	AA	DD	BB	GG		
Ekonomi	-0,1	0,3	-1,2	0,0	0,2	0,7	-0,5	-0,5	6	2003-2005
Ekonomi	1,7	2,2	0,5	1,5	1,0	2,0	2,5	2,3	6	2009
Tid	0,1	0,5	0,3	-0,5	0,0	0,3	1,0	-1,0	6	2003-2005
Betald tid	0,4	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	2	2003-2005
Betald tid	2,2	3,0	1,5	2,0	1,0	2,0	3,0	3,0	2	2009
Företagsutveckling	0,1	1,5	-0,5	0,0	0,0	-0,5	0,5	0,0	2	2003-2005
Produktionsteknisk utveckling	-0,4	-0,3	0,7	-0,3	-0,7	-0,7	-0,3	-1,0	3	2003-2005
Produktionsteknisk utveckling	1,0	1,3	0,3	1,0	-0,3	1,3	2,0	1,3	3	2009
Stora beslut										
Själv ta stora beslut	-1,0	-4,0	-1,0	-1,0	-1,0	1,0	-1,0	0,0	1	2003-2005
Dela ansvaret vid stora beslut	-1,0	-1,0	-1,0	-2,0	0,0	-2,0	-1,0	0,0	1	2003-2005
Diskutera och få stöd vid stora beslut	-0,3	-1,0	0,0	-1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1	2003-2005
Få stimulerande utmaningar	-0,3	0,0	0,0	0,0	-1,0	-1,0	1,0	-1,0	1	2003-2005
Undvika risker	0,4	1,0	0,5	0,0	-0,5	0,0	1,0	1,0	2	2003-2005
Genomföra framtida avveckling på önskvärt sätt	0,3	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1	2003-2005

1) Glapp = Måltal minus värdeuppfyllelsetal.

Måлтаlet sattes till:

5 när lantbrukaren graderade betydelsen av aspekten som "mycket stor"

4 när lantbrukaren graderade betydelsen av aspekten som "ganska stor"

3 när lantbrukaren graderade betydelsen av aspekten som "i någon mån betydelse"

2 när lantbrukaren graderade betydelsen av aspekten som "ingen eller försumbar betydelse för mig som lantbruksföretagare".

Värdeuppfyllelsetalet hämtades från enkätsvaret för upplevd värdeuppfyllelse där svaren gick från 1–6 och där

1 = Oacceptabel situation även kortsiktigt

2 = Nära oacceptabel nivå. Det här kan bara accepteras tillfälligt

3 = Avviker rejält från ideallnivån men går att leva med om något annat för tillfället mer prioriterat värde väger upp det

4 = Avviker rejält från den nivå jag önskar, men det är ändå OK i det stora hela

5 = Jag är nöjd. Här finns vissa marginaler, men det är så här jag vill ha det långsiktigt

6 = Det här är en mycket bra nivå på värdeuppfyllelse. Jag kan tåla en försämring på detta område utan att det stör.

5.4 Probleminsikt

Vid den strukturerade intervjun svarade lantbrukarna på frågor om betydelsen och värdeuppfyllelsen av olika ekonomiska värden både före sockerreformen (2003–2005) och efter (2009 om inga åtgärder görs). För att tolka den verkliga probleminsikten analyserades intervjustavaren tillsammans med den verkliga ekonomiska situationen (data visas ej av integritetsskäl). Tre av de sju lantbrukarna hade inte en fullständig probleminsikt gällande den ekonomiska situationen 2003–2005. Några av lantbrukarna trodde att situationen var bättre och andra att den var sämre än den verkliga bilden. Alla sju lantbrukarna uppskattade att sockerreformen innebar en försämring för den ekonomiska situationen. Det tycks finnas ett rimligt samband mellan lantbrukarnas ekonomiska läge 2009 efter sockerreformen och deras upplevda ”glapp” (sammanvägning av betydelse och värdeuppfyllelse) 2009. Några av de lantbrukare som hade probleminsikt för den egna gården tycktes missbedöma hur sockerreformen påverkade de övriga lantbrukarna i gruppen: några trodde att de andra i gruppen påverkades mer än vad de gjorde och någon att de påverkades mindre. Under ekonomidelens gång har probleminsikten ökat för odlarna: både för deras ställning i nuläget och för deras framtida ekonomiska situation.

5.5 Vad förklarar val av åtgärder för att möta sockerreformen?

5.5.1 Läsanvisning

För varje åtgärdestyp inleds avsnittet med en beskrivning av vilka värden eller andra faktorer som kan tänkas ha haft ganska stor (siffran 1 i Appendix 2) eller stor betydelse (siffran 2 i Appendix 2) för de olika odlarnas beslut att genomföra den aktuella åtgärden. Resonemanget bygger på vad som framkommit vid de olika momenten i projektet och benämns därför som "Resultat". I Appendix 2 ges en överblick över hur stor betydelse vi bedömer att varje aspekt haft för valet av åtgärd för varje odlare samt från vilket moment i projektet som bedömningen grundar sig. Av Appendix 2 framgår även i vad mån Sara (ekonomirådgivaren) utifrån besök 2 eller odlaren utifrån sin bedömning vid projektgruppsmötet 1–2 veckor efter Saras besök, tror att åtgärden blir genomförd fram till 2012. Endast för åtgärder där Sara eller odlaren bedömt sannolikheten för åtgärdens genomförande till 2 (d.v.s. kommer sannolikt att genomföras fram till 2012 till skillnad från 1 som betyder kommer kanske att genomföras) eller 3 (kommer säkert att genomföras) har en bedömning gjorts av vilka aspekter som spelat in för valet av åtgärder.

Varje åtgärdsavsnitt avslutas med en summering och tolkning av resultaten under rubriken "Diskussion och slutsatser".

5.5.2 Utökning av arealen

Resultat

Tre av sju lantbrukare angav som åtgärd att antingen arrendera eller köpa mark (BB, EE och GG). Två angav enbart att arrendera som åtgärd (DD, FF) medan två (AA, CC) trodde att de varken kommer att köpa eller arrendera till mark. Fyra av de fem gårdarna som avsåg att utöka arealen berörde arealökningen i sina grupparbeten om åtgärder kontra värden (Moment 11) (BB, EE, FF & DD). Odlarnas bedömningar där tyder på att de i första hand ser köp som ett sätt att förbättra lönsamheten långsiktigt, medan arrende i högre grad kan förbättra lönsamheten även kortsiktigt. Det framkom vidare att man såg arealökning som ett medel för att öka företagets bärkraftighet i sin egen tid som företagare. Ökningen bedömdes i lika hög grad vara gynnsam för en efterträdare som för att

så småningom kunna avveckla företaget på önskvärt sätt. Åtgärden bedömdes ha en negativ effekt i form av ökad arbetsbelastning på tre av de fyra gårdarna som berörde åtgärden i sina grupparbeten. På den fjärde gården såg man istället arealökning som en möjlighet att anställa. Den gården hade dock inte uppgivit antal anställda som någon brist vid uppskattad värdeuppfyllelse.

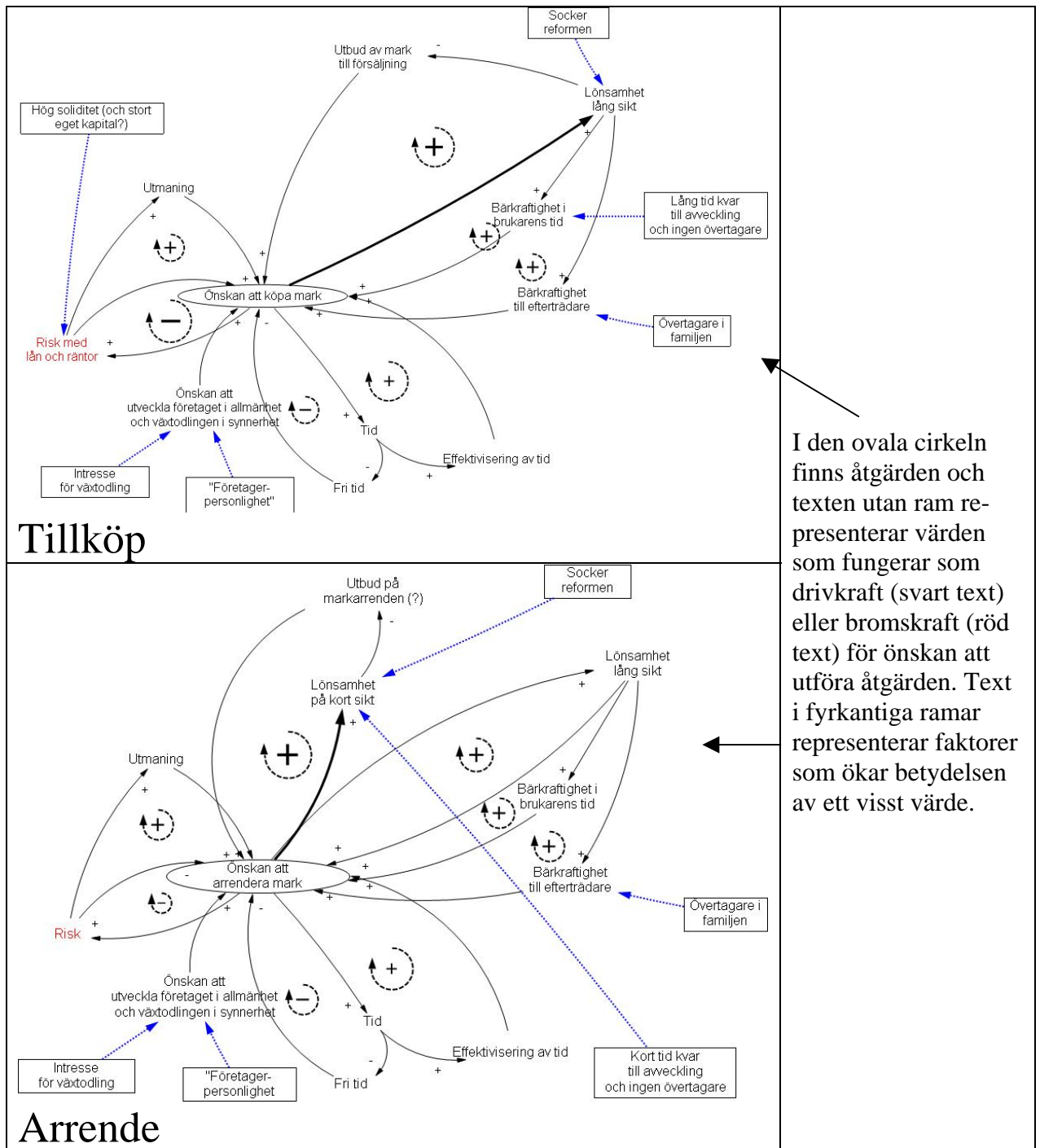
De lantbrukare som tror sig komma att investera i mera köpt mark hade högre soliditet än övriga i studien. Alla sju lantbrukarna hade, i den strukturerade intervjun, svarat att ett hinder i deras tidigare företagsutveckling hade varit att tillgången och/eller priset på mera mark varit för högt.

Diskussion och slutsats – utökning av arealen

Samtliga odlare i projektet är intresserade av växtodling vilket förklarar att de gärna vill utveckla företaget inom växtodling (Figur 7).

Förväntan på utbud och markprisutveckling i respektive område i kombination med soliditet och eget kapital avgör om det i första hand är tillskottsarrenden som bedöms troliga eller om det även kan vara aktuellt med markköp.

En av odlarna tror inte att han kommer att öka arealen fram till 2012. Han bedömer att det inte kommer att bli något utbud på mark till rimligt pris i hans omgivning. Den negativa effekt som sockerreformen innebär för hans företag kommer han att kunna hämta in på andra sätt än genom storleksrationalisering och företaget bedöms vara ut hålligt under hans tid som brukare. Eftersom han inte räknar med någon efterträdare inom familjen finns det ingen anledning att öka arealen för ökad bärkraftighet till nästa generation.



Figur 7. Orsakssambandsdiagram för åtgärden "Utöka marken" genom tillköp arrende.

Figuren är delvis ritad som ett s.k. CLD (Causal loop diagram, d.v.s. orsakssambandsdiagram). Pil från "a" till "b" innebär en enkelriktad påverkan. Plustecken innebär att om a ökar ökar också b eller om a minskar minskar också b. Ett minustecken betyder: om a ökar minskar b, resp.: om a minskar ökar b. En cirkel med orsakssamband (s.k. loop) kan vara förstärkande och har i detta diagrammet markerats med + (markerats ibland med R för "reinforcing") eller balanserande och har då i denna figur markerats med - (markerats ibland med B för "balancing"). Sådana loopar har då en förstärkande eller balanserande effekt. Om effekten är förstärkande blir resultatet ett exponentiellt förändringsförlopp medan en balanserande loop gör att systemet hittar ett jämviktsläge. Alla system hittar jämviktslägen eller kollapsar. Men i ett begränsat tidsperspektiv kan ett system bete sig förstärkande. Den röda texten står för företeelser som vi i det här sammanhanget antar att lantbrukaren, i någon mån, ser som negativa. De blå streckade pilarna är faktorer som vi anser ökar betydelsen av de värden mot vilka de pekar.

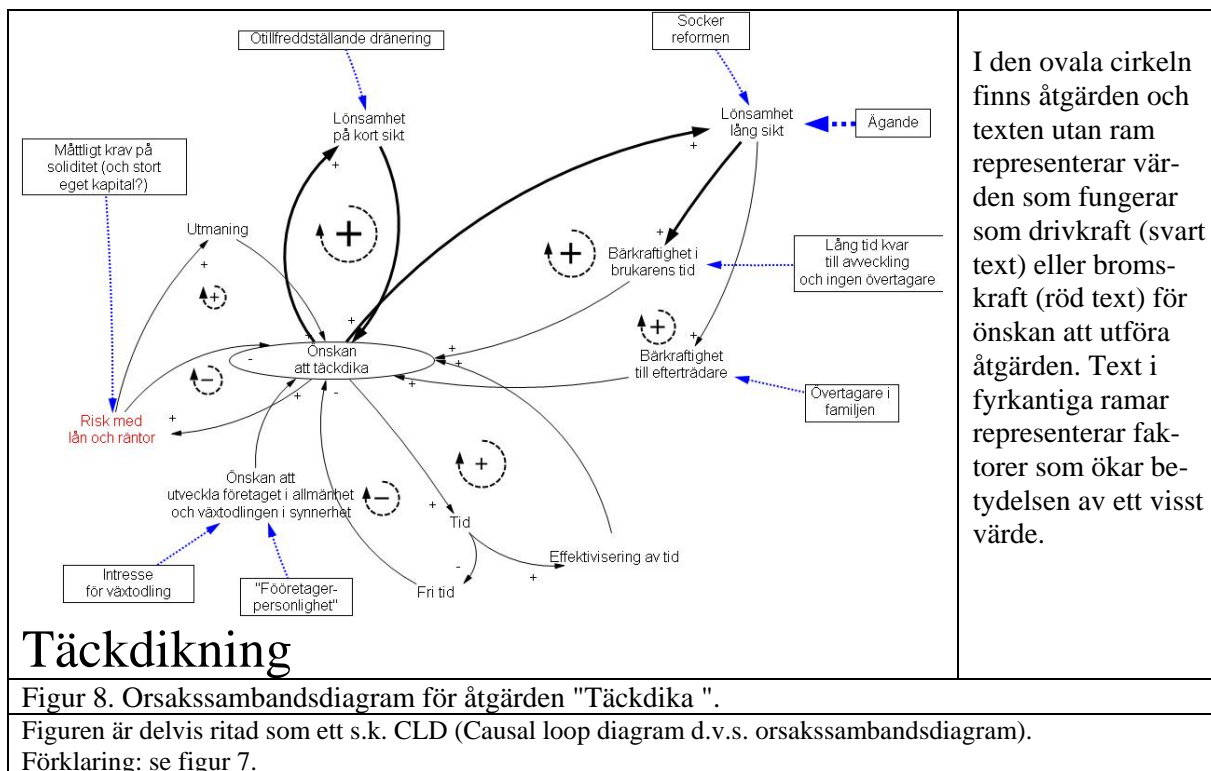
5.5.3 Täckdika

Endast två av de sju odlarna hade angett täckdika arealen som en möjlig åtgärd (DD, CC). En av dessa lantbrukare tog upp täckdikning i sitt grupparbete om åtgärder kontra värden (CC). De värden som då gavs högst poäng var ökad lönsamhet på sikt, minimal risk och företagets bärkraftighet både i sin egen tid och efter en överlåtelse till nästa generation. Täckdikning skulle enligt denne brukare ge den största värdeuppfyllelsen, enligt grupparbetet. Enligt den strukturerade intervjun hade denne brukare svarat att växtodlingen är den sak som intresserar honom mest. Denne odlare har ett stort intresse i växtodlingen med höga skördar, men marker med stort dräneringsbehov, enligt odlaren. Den andra odlaren som angav täckdikning som åtgärd hade i den strukturerade intervjun svarat att han vill skapa ett bärkraftigt företag. Det framkom också vid den strukturerade intervjun att dessa två odlare ansåg att det är viktigt att ha fina grödor.

Arealen med störst dräneringsbehov var arrenderad, vilket kan vara en förklaring till att täckdikning inte har skett tidigare, trots att behov har förelegat. En möjlig orsak till att flera inte har valt täckdikning som en åtgärd är troligen att de redan har väl-dränerade jordar. Ett intresse i växtodlingen är en påverkande faktor för att göra en täckdikning. Täckdikning överensstämmer också med värdet av att kunna överlämna ett hållbart företag till nästa generation genom att investera mer i saker som ger ett långsiktigt värde för företaget – något som det pratats mycket om på gruppmötena.

Diskussion och slutsats – täckdika

Ett alternativ och/eller komplement till köp eller arrende skulle kunna vara täckdikning i de fall där dräneringen inte är tillfredsställande (Figur 8). I praktiken är det dock ofta så att lantbrukare redan har sin egen jord väl-dränerad medan tillköp ofta föranleder dränering. Dränering bedöms då ge ökad lönsamhet på kort sikt men även öka företagets långsiktiga bärkraft. Ofta är det på arrendejord som dräneringen är eftersatt. Utifrån normativ teori skulle sockerreformen minska den ekonomiska drivkraften för dränering. I verkligheten kan det dock bli tvärtom, åtminstone på gårdsarrenden. När lönsamheten är ansträngd tvingas kanske båda parter att anstränga sig för att hitta en rimlig överenskommelse för hur dräneringen ska finansieras. En anledning till att dränering kan bli mer aktuell om lönsamheten pressas är att maskiner kan komma att utnyttjas på större areal. Därmed försämras läglighetseffekten och kraven på bra dränering ökar.



5.5.4 Samarbete – maskintjänstförsäljning, inköpt/anställd arbetskraft, investeringar

Resultat

Samarbeta mer och/eller utöka maskintjänster

På en fråga om hur de helst skulle nå storleksfördelar om de kunde välja, svarade endast en av de sju brukarna att han hellre skulle välja att samverka mer som ett sätt att nå storleksfördelar i växtodlingen än att utöka eget (DD). Fem av de sju odlarna skulle hellre utöka det egna än välja att samverka eller att sälja mer maskintjänster och en av odlarna tyckte att det var lika bra att utöka det egna som att utöka maskintjänsterna (FF).

Trots det angav samtliga odlare att de troligen eller säkert kommer att genomföra någon av åtgärderna "samarbeta mer" eller "utöka försäljningen av maskintjänster": en (GG) angav både ock, tre angav bara att öka samarbetet ((AA, DD, BB) och tre angav bara att öka maskintjänstförsäljningen (FF, EE, CC)

Även om de flesta lantbrukarna, om de kunde välja helt fritt, hellre skulle utöka sitt eget än att samarbete mer, har de fyra lantbrukarna som räknar med att utöka sitt samarbete instämt med intervjufrågan: "Omfattningen av samarbete 2006 kunde gärna varit större" (sex alternativ från helt rätt till helt fel). I den strukturerade intervjun fick lantbrukarna också svara på frågan hur samarbete påverkar olika faktorer i dagsläget. Sex av sju svarade att samarbete innebär ekonomiska och sociala fördelar samt bättre teknik och kvalitet på maskiner (ej GG). Två av dem som inte väljer att samarbete mer anser att samarbete innebär fler arbetstimmar i företaget (EE, CC). Den ene av dem (EE) ser maskintjänstförsäljningen som likvärdig med samarbete med avseende på ekonomi men är mer positiv till maskintjänstförsäljning eftersom det ger bättre möjlighet att ha kvar en anställd: han bedömer alltså att maskintjänstförsäljningen därigenom har andra för-

delar än samarbete, t.ex. sociala och tekniska. Den andre (CC) ser mer ekonomiska fördelar med maskintjänstförsäljningen än med samarbete och anser att det ger bättre möjlighet till bra maskinteknik, medan han bedömer att samarbete har ett större socialt värde.

En av de fyra som avsåg att utöka samarbetet tog upp detta i sitt grupparbete om åtgärder kontra värden (BB). I grupparbetet framkom att samarbete för denne odlare inte innebär några negativa konsekvenser överlag. De värden som odlaren angav gynnas mest av ökat samarbete var lönsamhet, intresse, bärkraftighet och socialt umgänge. Lantbrukaren har även under ekonomisamtalen påpekat att samarbete är ett sätt att utveckla företaget samt att underhålla de sociala kontakterna inom lantbruket.

En annan lantbrukare (FF) uppgav att han upplever att samarbete innebär problem och irritation p.g.a. olika inställning till samarbetet hos honom och samarbetspartnern. Detta kan vara en anledning till att han inte valt samarbete.

En (GG) av de fyra lantbrukare (FF, EE, CC och GG) som svarat att de troligtvis kommer att utöka sina maskintjänster, har inte sålt några maskintjänster alls tidigare. En annan av dem (EE) angav vid intervjun att han anser att omfattningen av maskintjänster var lagom 2006. De motstridiga uppgifterna kan ha två förklaringar: 2006 sålde han mer maskintjänster än tidigare år och tycker därmed att han redan 2006 genomfört det som en åtgärd för att möta sockerreformen. Den andra förklaringen kan vara att beslutet mognat fram efterhand.

Av de sex odlare som svarat på den strukturerade intervjun om sin inställning till maskintjänstförsäljning, angav alla att det innebär ekonomiska fördelar samt fler arbetstimmar i företaget.

Av de fyra som valde att utöka maskinkörsorna valde en (FF) att omnämna det i sitt grupparbete. I resultatet framkom att maskinkörsor innebär en ökad lönsamhet både direkt och på sikt men att det samtidigt kräver mer tid. Lantbrukaren förmedlade att maskinkörsor innebär att han får syssla med något han är intresserad av, att det ger utmaning och innebär minimal risk. Mer tid i företaget kan leda till att man kan ha mer anställd arbetskraft. Maskinkörsor innebär även mer sociala kontakter inom lantbruket. Denne lantbrukare har under ekonomisamtalen och gruppmötena framfört att han anser att han lägger mycket arbetstid i företaget och skulle gärna minska på detta. Ett sätt kan vara att anställa mer arbetskraft.

Värden som återinvesteringar och förbättringsinvesteringar har stor betydelse för gruppen som helhet, enligt svaren i den strukturerade intervjun. De flesta anser sig vara nöjda med nivån 2006. Dock bedömer de att värdeuppfyllelsen kommer att försämrats 2009 om inget görs. Samarbete och maskintjänster kan med lantbrukarnas syn leda till en bättre maskinpark, enligt diskussioner på gruppmötena. Vid den strukturerade intervjun har det framkommit att alla de sju odlarna anser att det är viktigt att ha en driftssäker teknik i växtodlingen och fem av sju finner att det är angeläget att använda modern teknik.

Minska på anställd arbetskraft/inhyrda timmar

Två av sju (EE, GG) angav som åtgärd att minska på antalet timmar nerlagda i företaget av utomstående. Glappet för upplevd värdeuppfyllelse för tid i den strukturerade intervjun visar att en (GG) av lantbrukarna har ett negativt glapp, vilket innebär att han har upplevt tillgänglig tid att lägga på arbete och fritid. Svaren vid den strukturerade

intervjun på frågorna om betald tid visar att denne brukare inte är nöjd med den ”betalda tiden” för de anställda. Det har även kommit fram under ekonomisamtalen att det finns överflödigt arbetskraft på företaget vissa tider på året, men vid andra tidpunkter är all arbetskraft fullt utnyttjad.

Den andre brukaren har under gruppmöten och ekonomisamtal menat att han kan rationalisera/effektivisera i de arbetskrävande sysslorna genom att investera i maskiner och inventarier och på så vis minska antalet timmar för anställd arbetskraft.

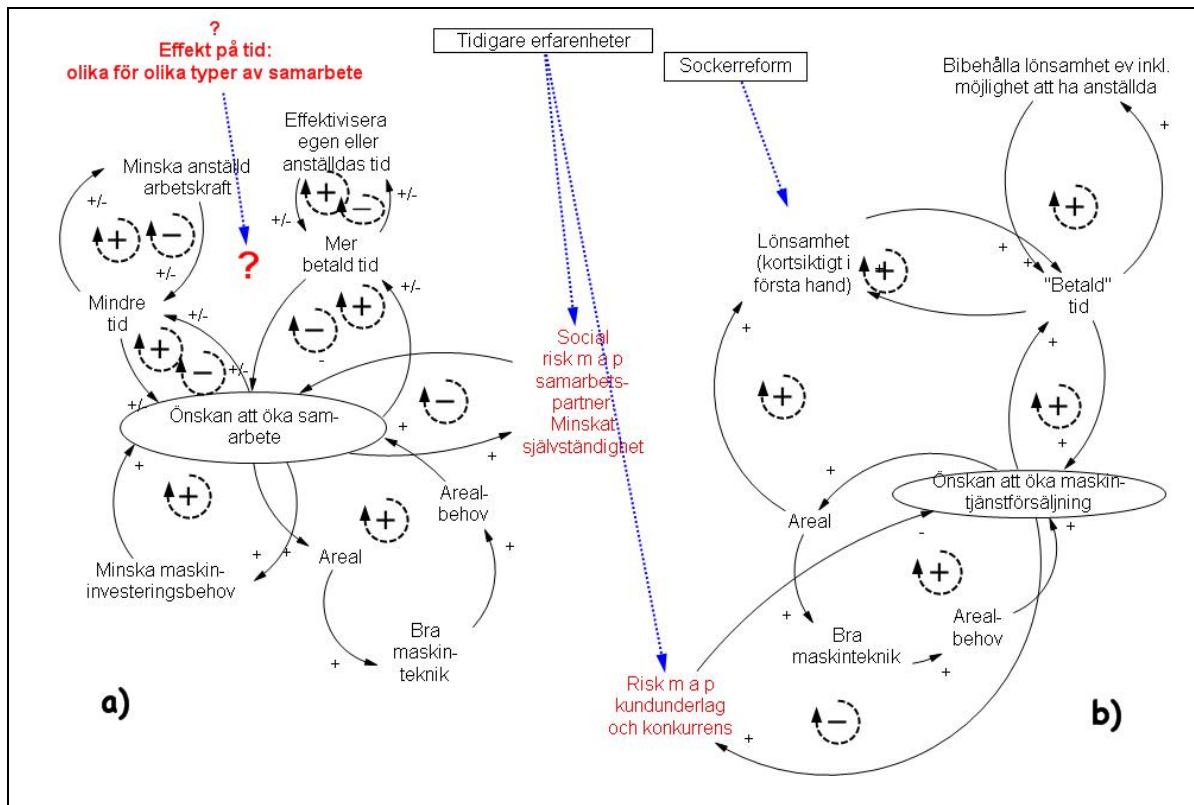
För dessa två brukare är det inte aktuellt att helt ta bort den anställda arbetskraften, eftersom de vid den strukturerade intervjun uppgav att det är en viktig faktor att ha anställd arbetskraft. Visionen för dessa två brukare är att ha fler eller lika många anställda som idag, så deras lösning på att dra ner arbetskraften verkar vara en kortsiktig lösning.

Investeringar i maskiner, inventarier och byggnader

Tre av odlarna (BB, EE, AA) angav som strategi att hålla ner på investeringar i maskiner, inventarier och byggnader. Två av dem (EE, BB) valde ändå som åtgärd att investera i nya maskiner för att sänka de rörliga kostnaderna. Två av dem som valde att hålla ner på investeringarna har bland de högsta maskinkostnaderna per hektar i sockerbetsodlingen (Tabell 3). En av dessa odlare har haft som en medveten strategi att investera i de goda tiderna som varit för att sedan ha möjligheten att hålla ner på investeringarna framöver vilket har framkommit på ekonomimötena. Enligt resultaten från den strukturerade intervjun ligger dessa tre odlare över medel när det gäller frågorna om betydelsen av att ha modern maskinteknik och hög driftsäkerhet i maskinerna.

Diskussion och slutsats – samarbete, maskintjänstförsäljning, inköpt/anställd arbetskraft, investeringar

Att samarbeta eller öka maskintjänstförsäljningen är två åtgärder som främst har effekt på antalet betalda arbetstimmar i företaget, kapitalkostnaden för maskiner och vilken maskinteknik man kan ha (Figur 9). Trots att man återinvesterar mindre än maskinavskrivningarna kan man, genom samarbete, komma i åtnjutande av bra maskinteknik. För de som vill minska sin egen arbetstid (t.ex. närmar sig pension) är samarbete intressantare än att sälja maskintjänster. För de som istället behöver utöka intäkten för sin egen tid eller för anställdas är ökad maskintjänstförsäljning oftast intressantast. Samarbete kan dock, liksom maskintjänstförsäljning, i vissa fall innebära en möjlighet till ökad betald tid istället för minskad. Samarbete kan t.ex. innebära att man äger maskiner gemensamt med någon som väljer att inte köra själv. Man kör alltså både sin egen och samarbetspartners mark. En och samme lantbrukare kan satsa både på ökad samverkan och ökad maskintjänstförsäljning och på det sättet försöka optimera sina personal- och maskinkostnader.



Figur 9. Orsakssambandsdiagram för åtgärderna samarbete, maskintjänster, arbetskraft och maskininvesteringar. I den ovala cirkeln finns åtgärden och texten utan ram representerar värden som fungerar som drivkraft (svart text) eller bromskraft (röd text) för önskan att utföra åtgärden. Text i fyrkantiga ramar representerar faktorer som ökar betydelsen av ett visst värde.

Figuren är delvis ritad som ett s.k. CLD (Causal loop diagram d.v.s. orsakssambandsdiagram). Förklaring: se figur 7.

5.5.5 Utöka andelen sockerbetor

Resultat

Fem av sju (FF, EE, CC, AA, GG) odlare bedömer att de kommer att utöka sin sockerbetsodling, enligt åtgärdsplanen upprättad på projektgruppsmötet. Detta är en (FF) mer än de som angett det under ekonomisamtalen.

Tre av dem (AA, EE, CC) behandlade utökning av sockerbetsarealen i sina grupp- arbeten om värden. Alla tre ansåg att en ökad sockerbetsodling ökar lönsamheten på kort sikt. Två av dem tror även att lönsamheten på lång sikt ökar. Sockerbetsodlingen kräver mer tid av alla tre varför tiden till annat minskar. Störst värde har rubriken intresse fått med övervikt på att göra något de är intresserade av. En utökning av sockerbetsodlingen innebär utmaningar och samtidigt en viss risk för odlarna. Lantbrukarna bedömer att bärkraftigheten i företaget tilltar med ökad sockerbetsodling – framförallt bärkraftigheten under odlarens tid.

Fyra (FF, AA, EE GG) av de fem odlarna som valde att utöka sockerbetsodlingen hade de fyra lägsta täckningsbidragen i sockerbetsodlingen 2009 om inget görs. En av odlarna har högre TB i alternativet "spannmålsodlingen 2009 med tork" än i sockerbetsodlingen. Den femte odlaren har det högsta beräknade täckningsbidraget i sockerbetsodlingen 2009. Den odlare som valde att utöka sin sockerbetsodling, trots att TB-nivån i betor tangerar den i spannmål, kommer inte att öka sin andel betor i växtföljden. Istället

bygger ökningen på ett samarbete med en granne som inte odlar betor men som gärna vill ha betor i växtföljden. Den ökade betodlingen ersätter alltså i det speciella fallet inte spannmål utan möjliggör i praktiken en total arealökning i form av tillgång till ett roterande årsarrende enbart för betgrödan.

De tre odlare som inte planerar att öka andelen betor har idag betor på minst en fjärdedel av arealen. De lantbrukare som väljer att öka sin andel sockerbetor i växtföljden har 2006 mellan 9 och 22 % sockerbetor. Efter en utökning ligger istället andelen sockerbetor på mellan 14 och 32 %. En av dem som ökar räknar med att öka till mer än en fjärdedel betor i växtföljden. Medeltalet i gruppen ligger 2006 på 16 % sockerbetor och den tänkta nivån 2012 är 20 % sockerbetor (Tabell 3).

För fyra (CC, EE, FF, GG) av de fem odlarna som tänker utöka sockerbetsodlingen har det framkommit i den strukturerade intervjun att det är växtodlingen som intresserar dem mest i företaget. På gruppmötet framkom det även att en av odlarna som vid den strukturerade intervjun uppgav att han prioriterar anställd arbetskraft, menar att det är en fördel med sockerbetsodlingen för att den ger fler betalda timmar till företaget än exempelvis spannmålsodling.

Diskussion och slutsats – utöka andelen sockerbetor

En av effekterna av sockerreformen blir, vilket redan visat sig, ett ökat utbud av betkvot från gårdar där odlingen inte längre lönar sig. Detta ger en ny möjlighet för odlare som vill öka sin odling.

Förändring av andelen betor i växtföljden bestäms rent matematiskt genom en beräkning som beaktar tre faktorer:

- Täckningsbidraget i betor vid nuvarande skördenivå och förväntat pris.
- Täckningsbidraget i den spannmålsgröda som ökar eller minskar vid en förändring utifrån nuvarande skördenivå och förväntat pris.
- Växtföljdsförändringens påverkan på avkastningen i såväl spannmålsgrödan som i betgrödan.

Ekvationen rymmer därmed minst två osäkra parametrar:

- Vilket spannmålspris kan man räkna med?
- Hur påverkas avkastningen av betgrödan vid en ökning respektive minskning av betarealen?

Eftersom betpriset i stora drag är känt fram till 2013 är det en mindre osäker post. Ett visst underlag för hur en ökad respektive minskad andel sockerbetor påverkar spannmålsskörden finns i form av fältförsök. Dock blir den verkliga effekten beroende av om man t.ex. kan öka arealen av någon annan avbrottsgröda eller ej. Möjligen kan kalkylen långsiktigt även påverkas av om sockerbetsgrödan tros ha negativ eller positiv markstruktureffekt. I SLU:s s.k. markstrukturindex bedöms betgrödan totalt som negativ, i synnerhet jämfört med höstsäd och höstoljeväxter.

Därtill kommer faktorn för kvotpriset. Om man står i en verklig situation där man ska välja finns det ett aktuellt kvotpris – dock kan man inte veta om det är bättre att vänta för att priserna är på väg ner, eller tvärtom.

Såsom för flertalet beslut för en företagare finns det inget svar på vad som är rätt eller fel. Ett matematiskt underlag kan göras som bygger på ett antal antaganden. I slutändan måste ändå odlarens subjektiva sammanvägning avgöra.

Utifrån de nyckeltal som beräknats (Tabell 3) tycks lantbrukarna göra lite olika bedömningar och värderingar. T.ex. väljer en av de två odlarna med störst TB-skillnad mellan sockerbetor och spannmål att hålla kvar vid en 4-årig växtföljd (BB), medan den andre räknar med att öka betkvoten så att växtföljden blir 3-årig (CC). En odlare (AA) som inte har mer än 10-årig växtföljd med avseende på betor tror sig inte öka andelen mer än till en 7-årig växtföljd fram till 2012.

Vid en närmare individuell diskussion kring de enskilda bedömningarna på gårdarna finns dock i samtliga fall en rimlig förklaring till att man tänker olika. CC har t.ex. haft mycket glest med betor i sin växtföljd sett över ett 30-årsperspektiv och bedömer att han i väntan på att kunna utöka arealen kan anstränga sin växtodling. BB däremot har nyligen upptäckt betcystnematoder på några av sina betfält och är därför inte intresserad av att öka odlingen.

AA bedömer att han "bara" kommer att öka från en 10-årig växtföljd till en 7-årig. Sannolikt väger han in att huvuddelen av hans jord kräver bevattning: om betarealen ökar för mycket måste bevattningen begränsas antingen till betor eller potatis och därmed påverka lönsamheten i negativ riktning för en eller båda grödorna. FF ökar betarealen något trots sämre täckningsbidrag för betor än spannmål, om man räknar på högt spannmålspris. Han ökar dock bara sin betodling förutsatt att han kan rotera betor i en grannes växtföljd – ökningen är alltså förenad med en arealökning.

Totalt sett har alla odlare en rimlig grund för sina resonemang och bedömningar av vilken betareal som kommer att vara aktuell.

5.5.6 Nysatsningar eller avsevärd utökning/utveckling av befintliga driftsgrenar

Alla lantbrukare överväger en eller flera nysatsningar eller avsevärda utökningar/utveckling av befintliga produktionsgrenar (sockerbetor avses inte här – de behandlas i ett eget avsnitt). För sex av de sju finns långt komna planer (angivna som 2 eller 3 i Appendix 2) på produktionsgrenar som inte tillhör lantbrukets traditionella områden. Tre av de sju lantbrukarna planerar nysatsning av nya produktionsgrenar som kan sägas tillhöra lantbruket. Sammanlagt har alltså samtliga företagare minst en idé till nysatsning som de troligen eller säkert kommer att utveckla fram till 2012.

I de följande avsnitten kommer först grenar utanför det traditionella lantbruket att behandlas och därefter nysatsningar inom detsamma. Utöver det som nämns i detta avsnitt planeras även en avsevärd utökning av maskinstationsverksamhet av en av odlarna – denne har dock behandlats under avsnittet "samarbete - maskintjänstförsäljning ...". Eftersom varje åtgärd är unik kommer de att behandlas var för sig för att sedan sammanfattas i en gemensam diskussion.

Resultat

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Diskussion och slutsatser för avsnitten om nysatsningar eller avsevärd utökning/utveckling

Samtliga lantbrukare har långt komna planer på att genomföra minst en nysatsning i företaget, antingen i form av en helt ny produktionsgren eller i form av en avsevärd utökning eller förändring av en befintlig gren. I samtliga fall är det tydligt att lantbrukaren inventerat vilka specifika möjligheter och resurser företaget har. Resurserna varierar från gård till gård men också vilka resurser man väljer att utveckla. Det subjektiva valet är präglad av intresse och bedömning av hur verksamhetsidén överensstämmer med vilken tid man har kvar som aktiv lantbrukare. För de lantbrukare som är över 50 tycks bedömning av hur verksamhetsidén överensstämmer med önskemål från eventuella efterträdare och/eller hur man själv vill ha det efter avveckling spela stor roll. I någon mån tycks valet av hur mycket tid och nyinläring en nysatsning får ta i anspråk begränsas av hur nära 60-årsstreck man är. Den äldste i gruppen gör dock nysatsningar som kommer att påverka bärkraftigheten i företaget för en eventuell övertagare från den egna familjen eller någon utomstående. I flera fall tycks nysatsningen av verksamhet som "stjäl" tid från växtodlingen vara ett medvetet val: nästan alla lantbrukare har uttryckt att de vill effektivisera sin tid och att de när sockerreformen slagit igenom kommer att behöva skapa sig "mer betald tid". I många fall kommer det medvetet eller omedvetet att leda till att onödigt finputs kommer att försvinna samt att tidseffektiva maskinsystem efterhand kommer att ersätta mindre effektiva. Soliditeten är god hos alla. En större nysatsning frestar dock på. Exemplet DD visar dock tydligt att det även finns kreativitet som kan lösa det (tomtmarksförsäljning).

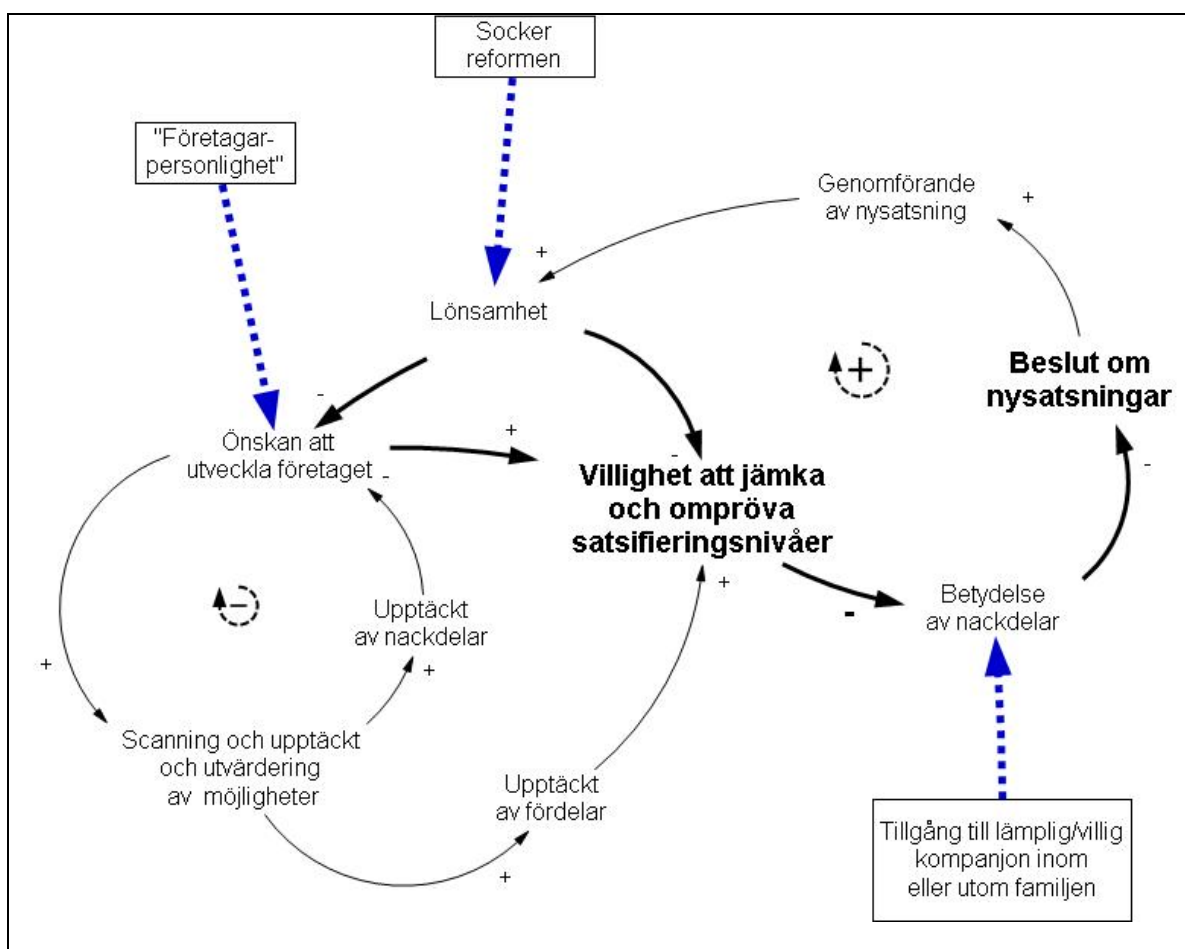
Det är tydligt att lantbrukarna när de utvärderar sina alternativ gör jämkningar i sina s.k. satisfieringsnivåer för de olika värdena (Figur 10). Enligt enkätsvaren tyckte de flesta odlare att de värden som berördes hade mycket stor eller möjligen ganska stor betydelse (3 eller 4 på en 4-gradig skala). Men även för områden där man utifrån enkätsvaren inte skulle se att det fanns utrymme för försämring kommer nysatsningarna att i viss mån ge en sådan. Ofta har man då funnit vägar att kompensera för det – kanske man får mindre fritid men å andra sidan får man göra något som känns kul och ger en spännande utmaning – ibland tillsammans med en familjemedlem eller en kollega. Sockerreformen innebär således tydligt en förändring där denna gruppen lantbrukare väljer att ompröva sina satisfieringsnivåer.

Totalt sett är det tio olika företagsidéer som berörts under rubriken. I samtliga fall (möjligen med undantag för [REDACTED] är det fråga om nysatsningar. I fyra eller fem fall görs satsningarna tillsammans eller i nära dialog med ytterligare en person inom eller utom familjen [REDACTED]. Sannolikt underlättar det vid nysatsningar av småföretag om man har någon att dela risker och osäkra beslut med – och framtida glädjeämnen och vinster.

I flertalet fall väljer man om möjligt att utveckla verksamheter där det går att starta i liten skala – och därmed också bromsa eller göra anpassningar efterhand. Exempel på det är: [REDACTED] Detta är ett effektivt sätt att minimera risker.

Att [REDACTED] kräver i det fall som här berörts att [REDACTED] måste avvecklas. Det är därmed ett större, om än ej oåterkalleligt, beslut. I ännu högre grad gäller det [REDACTED]. I de sistnämnda

fallen torde det vara en extra stor styrka att kunna utföra satsningen i kompanjonskap med någon eller några personer.



Figur 10. Orsakssambandsdiagram som förklarar processen kring nysatsningar och jämkning av satsfiseringsnivåer. Sockerreformen (text i fyrkantig ram) representerar här den drivande faktorn för villigheten att jämkna och ompröva satsfiseringsnivåer. Ju starkare företagarpersonlighet desto mindre betydelse har sockerreformen – företagarpersonligheten har alltid stor drivkraft att utveckla. I många av de studerade fallen verkar tillgången till lämplig kompanjon för själva nysatsningen vara en viktig faktor för att satsningen övervägs och planeras. Kompanjonen kan finnas både inom och utom familjen.

Figuren är delvis ritad som ett s.k. CLD (Causal loop diagram d.v.s. orsakssambandsdiagram).

Förklaring: se figur 7.

5.5.7 Nytt uppvärmningssystem för gårdens byggnader

Resultat

Sex av sju av brukarna har funderat på att investera i ett nytt spannmåls- eller halm-baserat uppvärmningssystem för gårdens byggnader. Fem av dem (alla utom AA) bedömde att åtgärden troligtvis eller säkert blir av. Den odlare som inte har angett ett nytt uppvärmningssystem som en åtgärd har redan en alternativ uppvärmningskälla (halm-baserad) på gården. Anledningar som en del av brukarna har nämnt vid ekonomi-besöken (Moment 2 och 9) är att det har blivit väldigt dyrt att värma upp bostads-/hyresfastigheter med olja eller el. Ett alternativt uppvärmningssystem skulle ge en ökad lönsamhet i företaget både på kort och lång sikt, anser lantbrukarna. En investering stämmer väl in med strategin att överlämna ett hållbart företag till nästa generation. Då fyra av sex tror att chansen är större att det finns en övertagare till ägandet av gården än till driften av gården kan detta påverka investeringen. Det framkom också att en alter-

nativ uppvärmning ger handlingsutrymme att använda ekonomibyggnaderna på gården till andra näringsgrenar än de traditionella inom lantbruk.

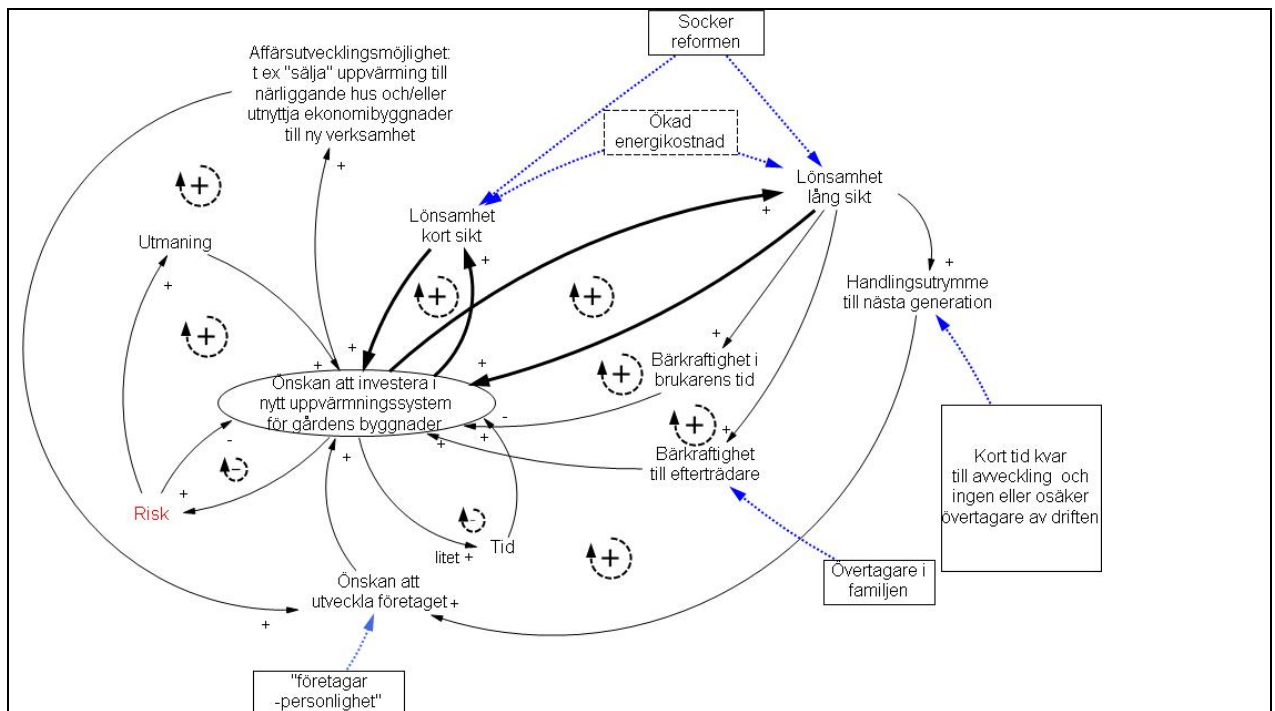
I grupparbetet om värden behandlade två odlare åtgärden ”uppvärmning” (DD, EE). Båda menade att en investering skulle öka lönsamheten både på kort och lång sikt. Vidare bedömde de att investeringen i hög grad skulle ge ett bärkraftigt företag, skapa handlingsutrymme för nästa generation och ge en viss utmaning, utan att det skulle innebära något större risktagande. En av odlarna (DD) såg det också som en möjlighet att få utveckla sig inom ett område som intresserade honom. Han såg också möjligheten/affärsidén i att sälja uppvärmning till näraliggande bostadshus. Åtgärden bedömdes inte, eller endast i begränsad omfattning, ta odlarens tid i anspråk.

Den odlare som övervägt nytt uppvärmningssystem men endast angett siffran 1 (d.v.s. kanske) för hur säkert det var att den skulle genomföras till 2012, angav att han hade < 10 år kvar som företagsledare. Samma odlare angav att det troligen inte fanns någon inom familjen som skulle ta över företaget. Samtliga övriga odlare bedömde att de antingen hade minst 10 år kvar som företagare eller hade någon inom familjen som skulle ta över driften av företaget.

Diskussion och slutsats – nytt uppvärmningssystem för gårdens byggnader

Priset för eldningsolja har ökat med 28 % från 2004 till 2006. Alltså adderas detta till de ekonomiska effekterna av sockerreformen. Det är därför naturligt att de sex odlare som inte redan har gjort sig ekonomiskt oberoende av olja till uppvärmning reflekterar över att göra det.

Uppfattningen att åtgärden ger lönsamhet både på lång och kort sikt och inte direkt är knuten till odlingen gör att den är intressant både för yngre och äldre brukare. För de som inte själva ska vara aktiva som lantbrukare i så många år till, är åtgärden intressant oavsett om övertagaren kommer att bedriva jordbruk eller ej. De faktorer som vi bedömer vara viktiga vid valet av denna åtgärd framgår av figur 11. Av figuren framgår att antalet s.k. förstärkande loopar dominerar över de balanserande, vilket förklarar att flertalet odlare säger sig komma att genomföra åtgärden före 2012. Loopen mellan åtgärden och Tidsåtgång respektive Risk är illustrerade av små minussymboler. Det illustrerar att lantbrukarna bedömer att det är relativt liten risk och relativt liten tidsåtgång. Vid en valsituation där andra åtgärder övervägs som innebär större risk och/eller tidsåtgång kommer den lilla risken respektive tidsåtgången i praktiken att fungera som förstärkande för drivkraften att välja just denna åtgärden. (Den låga tidsåtgången som drivkraft gäller inte om man behöver mer betald tid, t.ex. för att kunna ha anställda.)



Figur 11. Orsakssambandsdiagram för åtgärden "Investera i nytt uppvärmningssystem för gårdens byggnader". I den ovala cirkeln finns åtgärden och texten utan ram representerar värden som fungerar som drivkraft (svart text) eller bromskraft (röd text) för önskan att utföra åtgärden. Text i fyrkantiga ramar representerar faktorer som ökar betydelsen av ett visst värde.

Figuren är delvis ritad som ett s.k. CLD (Causal loop diagram d.v.s. orsakssambandsdiagram).

Förklaring: se figur 7.

5.5.8 Övriga åtgärder

Resultat

Sänka arrendekostnaden och förhandla om räntor

Fyra av de sju lantbrukare (BB, FF, CC, AA) bedömde att de troligen eller säkert kommer att försöka sänka sina arrendekostnader. (I detta avseende avses verklig arrendekostnad, d.v.s. inte den fiktiva kostnad som presenteras för markkostnad i Tabell 2 över nyckeltal). Den odlare som har högst markkostnad är en av dem som troligen kommer att sänka sin arrendekostnad.

Tre av odlarna (BB, FF, DD) kommer med stor sannolikhet att förhandla om sina räntor. Två av dessa har en soliditet under den genomsnittliga för gruppen.

Att förhandla om räntor och arrende är ett sätt att direkt se över sina kostnader och på så vis öka lönsamheten i företaget. Flera ser det som en självklarhet att det ska göras regelbundet, oavsett sockerreform eller ej. Dock kan man tänka sig att sockerreformen är ett bra förhandlingsargument som de nu kan nyttja sig av i arrendeförhandlingar.

Avveckla befintlig driftsgren inom lantbruket

Två av sju (DD, FF) angav som en trolig åtgärd att avveckla en befintlig driftsgren inom lantbruket. DDs avveckling har berörts i avsnittet om att [redacted] m.m.

Den andre (FF) har arbetat med denna fråga under grupparbetet. Det värde som är högst prioriterat är att det skulle frigöras mer tid i företaget till annat vid en avveckling. Enligt ekonomisamtalen (Moment 2 och 9) sker en avveckling också på grund av att intresset

ligger i en annan del av företaget. Båda brukarna har också som strategi att de håller på med produktionsgrenen tills inventarierna är slutkörda och använder sedan byggnaderna till något annat. Hälsoskäl är också en anledning till att produktionen avvecklas.

Spannmålstork och lagring

Fyra av (BB, FF, DD, CC) odlarna angav som trolig eller säker åtgärd att investera i tork och lagring av spannmål. BB's satsning har berörts i avsnittet "Utveckling av utsädesproduktion"

En av brukarna (CC) berörde utvecklingen av spannmålstorken i grupparbetet. De värden som får störst betydelse, enligt denne lantbrukares bedömning, är ökad lönsamhet på lång sikt, ett bärkraftigt företag och att det ger en utmaning. Denne brukare har med stor sannolikhet en övertagare till driften av företaget. Samme lantbrukare har nämnt denna åtgärd under ett ekonomibesök. En investering skulle innebära en teknisk modernisering av torken och öka sannolikheten för ett bärkraftigt företag. [REDACTED]

[REDACTED]. För de övriga två (DD, FF) handlar det i första hand om att utöka sin tork- och lagringskapacitet i takt med en successiv ökning av arealen.

Utnyttja outnyttjade resurser i form av outhyrda lägenheter/bostäder

Fyra av de sju odlarna (GG, BB, DD & EE) angav att de kan tänka sig att hyra ut bostadsfastigheter (Appendix 2). Det rörde sig i alla fyra fallen om bostadsfastigheter som redan finns, men som inte utnyttjats fullt ut i kommersiellt syfte.

Diskussion och slutsats – övriga åtgärder

Bland övriga åtgärder fanns en del som egentligen självklart borde utnyttjats tidigare men som inte varit nödvändiga och därför prioriterats bort. Möjligheten att förhandla om arrenden påverkas sannolikt direkt av reformen. Huruvida möjligheten finns att förhandla ner räntekostnader om man hänvisar till sockerreformen är osäkert. Erfarenhet från perioden i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet, då svenskt jordbruk utsattes för en kraftig lönsamhetsförsämring till följd av politiska beslut, tyder dock på att det bör vara en möjlig åtgärd för att dämpa konsekvensen av sockerreformen.

6. Slutdiskussion

6.1 Inledning

Projektet Ekonomi 2012 skapades för att komplettera det arbete som gjorts inom basprojektet Team 20/20 – SLF-projektet Mot maximal regional tillväxtpotential – där fokus i huvudsak avgränsats till frågor rörande produktionssteknik i betfältet.

Projektet Ekonomi 2012 skulle:

- 1) Ge en indikation på vad som var en realistisk nivå för hur mycket gårdarna i projektet kommer att göra på managementnivå som direkt eller indirekt skulle påverka produktionskostnaden i sockerbetor fram till 2012. Målet var alltså inte att göra exakta kalkyler över en tänkt drift 2012 utan endast att få en översiktlig uppfattning – men kopplad till lantbrukarnas välgrundade bedömningar.
- 2) Försöka finna principiella slutsatser kring hur Team 20/20-gruppens lantbrukare resonerar vid valet av åtgärder. Dessa ska kunna fungera som inspirationskälla och stöd för andra sockerbetsodlare som även de måste tackla konsekvenserna av sockerreformen.

Allt arbete som utförts inom ramen för Team 20/20-projektet har varit präglad av en ansats av Participatory Learning and Action (PLA) (Gunnarsson, 2004b). Ett viktigt bakomliggande skäl till att SBU valt PLA-ansatsen är uppfattningen att:

- det som utförs inom ett PLA-projekt får högre praktisk relevans än det som görs av forskare/utvecklare utan anknytning till praktiker
- det som kommer fram i ett PLA-projekt därmed får större genomslag till lantbrukare och rådgivare utanför PLA-projektgruppen.

Projektet Ekonomi 2012 har därför konsekvent genomförts på ett sätt så att det skulle gynna lärandeprocessen för både lantbrukare, rådgivare och forskare/utvecklare. En viktig del i projektet har alltså varit att stödja lantbrukarna så att de förslag till åtgärder som kommer fram är grundade på en god verklighetsuppfattning, både om det enskilda företags ekonomi och om konsekvenserna av sockerreformen.

Projektet har genomförts som en fallstudie inom ramen för Team 20/20. Det innebär att odlarna inte är representativa för svensk sockerbetsodling generellt. De är heltidsjordbrukare från Skånes fyra hörn, men med avsevärt högre medelavkastning i betgrödan än genomsnittet för sina respektive regioner. Samtliga lantbrukare är män. Dock drivs ett av företagen i kompanjonskap med hustrun som också har sin utkomst från företaget. I ytterligare ett av lantbruken finns planer på att lantbrukarens partner ska bli aktiv i företaget.

Diskussionen som följer kommer att baseras på resonemang kring följande frågeställningar:

- Har projektets upplägg som ett lärandeprojekt fört lantbrukarna framåt i beslutsprocessen kring hur de ska möta sockerreformens konsekvenser? (Framst i avsnittet PLA-ansatsens betydelse för beslutsprocessen).
- Vilka åtgärder väljs? Påverkas åtgärderna av vilket ekonomiskt glapp sockerreformen orsakar? Får åtgärderna verkligen effekt på produktionskostnaden för socker? (Framst i avsnittet Åtgärder).
- Vad utöver ekonomi styr lantbrukarnas val av åtgärder? (Framst i avsnittet Drivkraft och motiv).

- Avslutningsvis kommer ett avsnitt som berör konsekvenserna av sockerreformen på hela landets sockerproduktion. Avsnittet bygger därför endast indirekt på studien av de sju Team 20/20-gårdarna.

6.2 PLA-ansatsens betydelse för beslutsprocessen

6.2.1 Problemupptäckt och problemdefinition

Problemupptäckt och problemdefinition (Öhlmér et. al., 1998) bygger på flera komponenter. För att kunna bedöma om sockerreformen blir ett problem eller inte måste företagaren ha en uppfattning om:

- Nettoeffekten av reformen.
- Utgångsläge i företagets ekonomi.
- Vad händer i övrigt i omvärlden? T.ex. förändringar på bioenergimarknaden som påverkar spannmålspriserna som påverkar politiskt styrda arealbidrag.
- Indirekt effekt av reformen på markkostnad, arrendepriiser och priser på förnödenheter.

Ekonomirådgivarens beräkningar av nettoeffekten av sockerreformen (sänkt betpris och ökat gårdsstöd) visade att betydelsen av reformen varierade avsevärt mellan gårdarna. Variationen var stor, både mätt som försämring i relation till gårdens totala omsättning (Tabell 1) och mätt som förändring i lönsamhet i 1000-tal kronor per år (Tabell 2). Redan innan dessa beräkningar gjordes var lantbrukarna väl insatta i att sockerreformen skulle innebära en försämrad ekonomisk situation om inga åtgärder vidtogs. De flesta hade dock inte tillgång till beräkningar som baserades på nettoeffekten för deras eget företag. De hade oftast heller inte en klar eller korrekt bild av hur deras egen situation var i förhållande till övrigas i gruppen – d.v.s. om de påverkades lika mycket, avsevärt mer eller avsevärt mindre än de andra. Istället för att räkna ut nettoeffekten hade de en intuitiv känsla av att den var stor. I en liknande undersökning av lantbrukares anpassning till EU-medlemskap hade enbart 35 % av lantbrukarna baserat probleminsikten på beräkningar (Öhlmér, Brehmer och Olson, 1997).

För att säkerställa att alla odlarna hade en klar och korrekt bild av företagets ekonomiska utgångsläge upprättades en företagsekonomisk analys av gårdarnas verkliga drift (Moment 6 i avsnittet Material och metod). Analysen baserades i huvudsak på år 2005, d.v.s. på situationen innan sockerreformen påbörjades. Vid resonemangen med företagsekonomen framkom att det i några fall fanns "problem" som inte var tillräckligt uppmärksammade. I andra fall framkom att lantbrukare var väl medvetna om sin ekonomiska ställning – både i fall med mycket god lönsamhet och med normalgod lönsamhet. Sammantaget konstaterade företagsekonomen att alla hade en stabil ekonomisk situation före sockerreformen.

Vid Moment 1 och 8 ingick relativt ingående resonemang inom projektgruppen kring hur man kunde tänka kring framtida spannmålspriser. Den prisuppgång på spannmål som signalerats under vintern 2006/2007, och en positiv bedömning av framtida priser på spannmål och oljeväxter har i hög grad påverkat lantbrukarnas framtidsbedömning. De flesta i gruppen tyckte att det var intressant att se exempelberäkningarna med jämförelse mellan deras eget TB i betor 2009 och TB i spannmål med ett, antaget, relativt högt spannmålspris (Diagram 2). Någon lantbrukare hade redan tidigare klart för sig vid vilket pris på spannmål effekten av sockerreformen skulle neutraliseras i hans företag. Om t.ex. den prisnivå som råder när detta skrivs (sommaren 2007, kontrakt inför årets skörd) blir bestående, kompenserar spannmålsprishöjningen från 2005 fram till nu till

stor del prissänkningen på sockerbetor. Det gäller för flertalet odlare, förutom de som har/har haft en mycket hög andel sockerbetor. Det har dock flera gånger påpekats av enskilda odlare och rådgivare under gruppdiskussionerna att de är angelägna om att inte räkna alltför optimistiskt på stabilt höga spannmålspriser. Man är väl medvetna om att politiska beslut, t.ex. i form av minskade krav på uttagen areal, delvis kommer att motverka prisökning på spannmål.

Indirekta effekter av sockerreformen, t.ex. i form av sjunkande arrendepriiser, har diskuterats tidigare inom basprojektet Team 20/20. Redan vid en inledande analys av vilka åtgärder som behövdes för att kompensera för sockerreformen blev en slutsats att sjunkande markarrenden borde vara att vänta (Gunnarsson, 2004a). Även övrig "allmän" skärpt kostnadsfokusering till följd av sockerreformens lönsamhetsförsämring har diskuterats tidigare i basprojektet.

6.2.2 Analys och val av lösningsåtgärder

De åtgärder som i huvudsak analyserats i denna rapport är de som odlarna bedömt att de "troligen" eller "säkert" kommer att genomföra vid Moment 9 och 11 i projektet (Figur 3). Under projektets gång (fr.o.m. Moment 1 i december 2006 t.o.m. Moment 11 den 6 mars 2007) har nya åtgärdsidéer kommit till och andra fallit ifrån. Vid senare kontakter med lantbrukarna har det i vissa fall framkommit att bilden av vilka åtgärder som kommer att genomföras modifierats på nytt. Detta bekräftar den beskrivning Öhlmer *et al.* (1998) gör av lantbrukares beslutsprocess (Figur 4). Beslutsfattande har beskrivits som cykliska processer eller s.k. loopar snarare än som en linjär (kronologisk) process.

6.2.3 Slutsats – PLA-ansatsens betydelse för beslutsprocessen

Avsikten med Moment 1 t.o.m. 6 i projektet var att föra lantbrukarna framåt i beslutsprocessen så att de alla hade en likvärdig och god problemupptäckt och problemdefinition. Detta har sannolikt uppnåtts. Vissa idéer till lösningsåtgärder har funnits med från första till sista momentet i projektet, medan några förkastats och andra kommit till. Det är sannolikt att PLA-ansatsen som genomsyrat arbetet inom projekt Ekonomi 2012 gjort att lantbrukarna kommit längre i beslutsprocessen, även rörande val och analys av åtgärder, än om de bara fått de två träffarna med ekonomirådgivaren "på tu man hand". Det bör i första hand gälla de lösningsåtgärder som kräver unika beslut: där räcker managementverktyg som i första hand utvecklats utifrån normativt ekonomiskt tänkande inte till (se litteraturgenomgång om normativ beslutsteori, unika beslut samt beslut och lärande).

De åtgärder som presenteras i nästa avsnitt kan därför förväntas vara mer genomtänkta än om odlare som inte varit med i projektet tillfrågats. Detta styrks också av resultat från ett examensarbete som gjorts av Oskarsson (2007) parallellt med projektet Ekonomi 2012. Oskarsson kunde med hjälp av enkätsvar jämföra Team 20/20-gårdarna med andra betodlare.

6.3 Åtgärder

6.3.1 Ekonomiskt glapp kontra omfattning av åtgärder

Vi hade en arbetshypotes om att lösningsåtgärdernas omfattning och/eller benägenheten att fatta s.k. unika beslut skulle öka med storleken på det ekonomiskt "glapp" sockerreformen skapade. Glappet har utifrån arbetet i Ekonomi 2012 mätts på två sätt:

- 1) Ett subjektivt mått som grundar sig på odlarens uppskattning av den ekonomiska situationen 2009 om inget görs (Tabell 5).
- 2) Nyckeltalet för måluppfyllnad 2009 som en ekonomirådgivare beräknat utifrån företagsanalys och konsekvenser (Tabell 1).

De båda måtten stämmer väl överens med varandra. Inget av måtten speglade dock det samband vi förväntat mellan glapp och omfattning av åtgärder i allmänhet. Inte heller speglade de något samband mellan glapp och omfattning av åtgärder som kräver unika beslut. Alla lantbrukare hade redan vidtagit och/eller avsåg att vidta ett flertal åtgärder av företagsstrategisk karaktär, oberoende av glappets storlek. För samtliga företag var det fråga om både små och stora åtgärder – både s.k. återkommande beslut och beslut som i någon mån var av unik karaktär.

Vi bedömer dock inte att denna relativt begränsade fallstudie är underlag för att förkasta hypotesen. Förklaringar till att den inte tycks bekräftas inom Team 20/20 kan vara att:

- Sockerreformen får stor betydelse för alla i gruppen. Den har därför fungerat som katalysator oavsett ekonomiskt utgångsläge. Utifrån den s.k. garbage-can teorin (Cohen *et al.*, 1972) har sockerreformen dykt upp som ett problem, vilket passar in på ett antal möjliga lösningar som redan tidigare övervägts inom företaget.
- Vi har bara studerat glappet som orsakats av sockerreformen. Andra faktorer kan ha samverkat som katalysatorer. Exempel på sådana är sänkt lönsamhet i stärkelsepotatisodling och stigande energipriser med kraftigt ökade uppvärmningskostnader till följd. Det har inte varit vår avsikt och heller knappast möjligt, att särskilja vilka förändringar som påverkat mest för olika lösningsåtgärder.
- Sockerreformen har öppnat eller skapat förväntan om nya möjligheter i företagen: t.ex. handel med betkvoter, ökad utbud av mark och sänkta priser på begagnade betmaskiner. Odlarna i Team 20/20 är utvalda bl.a. utifrån kriterierna att de skulle ha höga betskördar i jämförelse med sin region samt att de skulle vara intresserade av att satsa tid och engagemang i ett utvecklingsprojekt rörande betodling. Det gör det troligt att alla gruppmedlemmarna har förutsättning, och inser det, för att bli "vinnare" och kunna utnyttja de möjligheter som skapas till följd av sockerreformen.
- Gruppen är för liten för att se mönster av den karaktär som vi tänkt oss: andra faktorer än måluppfyllnad döljer det sökta mönstret. Sådana faktorer kan vara ålder, soliditet, närhet till generationsskifte etc.
- Siffran för glapp i Tabell 5 och måluppfyllnadsgrad i Tabell 1 påverkas i några fall av att odlarna medvetet investerat mycket i maskiner under åren med goda betpriser för att kunna tära på kapitalet när sockerreformen genomförts. Detta gör att såväl glappet i Tabell 5 som måluppfyllnadsgraden i Tabell 1, i dessa fall, blir missvisande högt/hög.
- Lantbrukarna kan till följd av sociologiska effekter i gruppen ha uttryckt att de kommer att göra fler åtgärder än vad de i själva verket genomför. De kan alltså i högre eller lägre grad ha anpassat sina svar till vad de tror förväntas. Om man följer upp vad som verkligen genomförts 2012 kanske det visar sig att det finns ett samband mellan storleken på det ekonomiska glappet, såsom vi mätt det, och omfattning av åtgärder alternativt omfattningen av unika åtgärder som genomförts.

6.3.2 Åtgärdernas effekt på produktionskostnaden av betor

Potentialen i att kompensera för sockerreformens inkomstbortfall med direkta produktionstekniska förändringar har studerats inom basprojektet för Team 20/20. Erfarenheterna från basprojektet visar att inkomstbortfallet för den aktuella odlargruppen endast marginellt kan kompenseras genom produktionstekniska förändringar i fält.

De åtgärder som framkommit inom Ekonomi 2012, d.v.s. åtgärder på managementnivå som planeras eller genomförts, kan delas in efter kategorin:

- a) direkt effekt på produktionskostnaden av socker
- b) indirekt effekt på produktionskostnaden av socker
- c) ingen effekt alls på produktionskostnaden av socker

a) Åtgärder som bör ge en direkt sänkning av produktionskostnaden av socker är:

- *Arrendesänkning och översyn av räntekostnader:* Dessa lösningsåtgärder bedöms rimliga av sex av de sju odlarna. Utöver maskinkostnaden är den beräknade markkostnaden (Tabell 3) i medeltal den enskilt största posten i betkalkylen. Sänkt markkostnad kommer alltså att ha en tydlig effekt på produktionskostnaden.
- *Arealökning:* Den uppskattade genomsnittliga arealökningen fram till 2012 uppgår i medeltal för gruppen till 33 % (Tabell 3). De mindre gårdarna tror sig öka mer. Det innebär att medelarealen för gruppen skulle öka med 20-25 %, d.v.s. från 200 till cirka 250 ha. Den relativt försiktiga uppskattningen av potentialen för arealökning tyder på att lantbrukarna i gruppen är väl medvetna om att alltför höga markpriser gör att en expansion på kort sikt t.o.m. kan ge lägre driftsresultat p.g.a. att de ökade ränte- och arrendekostnaderna kan överstiga täckningsbidraget i odlingen på tillskottsmark. Sammanvägt är det dock rimligt att anta att summan av kostnaderna kommer att sjunka per producerad enhet tack vare arealökningen.
- *Samarbeta mer och/eller utöka försäljning av maskintjänster:* Samtliga i gruppen kommer troligen eller säkert att antingen öka samarbete med andra eller utöka försäljningen av maskintjänster. Utökningen av maskintjänstförsäljning sker hos dem som har överskott på maskiner eller arbetskraft alternativt planerar att nyinvestera men egentligen inte har tillräckligt arealunderlag. Ökat samarbete har till syfte att undvika dyra nyinvesteringar med för litet eget arealunderlag. Åtgärden hänger ihop med att lantbrukaren avser att återinvestera mindre än avskrivningarna i maskiner. Därmed bör båda åtgärdstyperna ge en minskad maskinkostnad som sänker produktionskostnaden för socker.
- *Ökad betandel:* I medeltal för gruppen kommer denna post endast i liten omfattning att påverka produktionskostnaden per ton socker. Den samlade bedömningen i gruppen är att betandelen bara kommer att öka från 16 till 20 % av arealen. I huvudsak är det odlare som haft mindre än 25 % betor i växtföljden som kommer att öka sin odling. Lantbrukarna tycks i sin bedömning ha beaktat kontentan av de beräkningar som gjorts av ekonomirådgivaren kring maximal skördesänkning för att växtföljdsförändringar med ökad betandel ska förbli lönsamma (Tabell 2).
- *Övrigt:* täckdikning (två lantbrukare).

b) Åtgärder som indirekt skulle kunna påverka produktionskostnaden i betor är *nysatsning eller avsevärd utökning av driftsgren*. Samtliga lantbrukare planerar minst en nysatsning eller avsevärd utökning av driftsgren inom eller utom lantbruket som kommer att påverka behovet av arbete och engagemang även under betodlings- och lagrings-säsongen. Odlarna tycks genom sina planer medvetet eller omedvetet agera så att betorna måste få lägre prioritet.

Många av de nysatsningar som planeras utanför växtodlingen är av begränsad betydelse för omsättning, arbetsåtgång och lönsamhet – om man ser till hela företagets omfattning. De nysatsningar som görs utanför växtodlingsområdet kommer alltså åtminstone inledningsvis att få en relativt liten betydelse för företagets totala omsättning. Basen i företagen kommer även i fortsättningen att vara växtodling, efter kostnadsanpassning och effektivisering.

Effekten av ett något mindre fokus på betgrödan skulle kunna vara sämre skörd. Det kan bli fallet om annat måste prioriteras istället för starkt skördepåverkande faktorer, såsom t.ex. såbäddsberedning och sådd (datum och precision i utförandet). Det är dock vår bedömning att duktiga odlare (till vilken gruppen Team 20/20 hör) har tillräcklig kunskap om nålsögonen i odlingen för att skörden inte ska påverkas av de nysatsningar eller avsevärda utökningar som planeras. En något lägre arbetsinsats, i första hand i form av driftsledning direkt knuten till betodlingen, bör däremot totalt ge en viss sänkning av produktionskostnaden per ton socker.

c) Åtgärder som sannolikt inte får någon effekt på produktionskostnaden för betor: Till denna kategori kan satsningarna på investering i vindkraftverk, spannmålstork och lagring samt nya uppvärmningssystem för gårdens byggnader räknas. De bör endast ha marginell effekt på vilket fokus och arbetsinsats man kommer att ägna betgrödan.

6.3.3 Slutsats – åtgärder

- Samtliga lantbrukare planerar ett flertal lösningsåtgärder för att förbättra lönsamheten och/eller utveckla företagen. Alla åtgärder kan inte knytas direkt till odlingen eller sockerreformen, men sannolikt har sockerreformen varit en viktig katalysator.
- Flertalet av de åtgärder som planeras kommer direkt eller indirekt att sänka produktionskostnaden för socker.
- En effekt av sockerreformen tycks bli att betgrödan ges lägre prioritet i företaget: sockerbetor går från att ha varit växtodlingens Rolls-Royce till att bli en vanlig Volvo.
- Trots att alla lantbrukarna planerar nysatsningar eller utökningar av produktionsgrenar utanför växtodlingen kommer växtodlingen även fortsättningsvis att vara en viktig stomme i företagen.

6.4 Drivkraft och motiv för åtgärder

6.4.1 Jämkningsnivåer

Vid den strukturerade intervjun angav lantbrukarna att nästan alla värdeområden som de tillfrågades om var "ganska" viktiga eller "mycket" viktiga (Tabell 4). När de olika värdenas betydelse vägdes samman med upplevd värdeuppfyllelse fanns det utifrån intervjusvaren sällan utrymme för försämringar (Tabell 5). Men sockerreformen är ett faktum för alla. Cyert och March drar slutsatsen i sin klassiska studie från 1963 att målnivåerna för en kommande tidsperiod beror på hur svårt man förväntar sig att det blir att nå dem. Denna förväntan baserar sig i sin tur på hur bra det gått att nå dem tidigare och hur bra det gått för liknande företag. I vårt fall är naturligtvis förändringen p.g.a. sockerreformen också ett viktigt underlag. Vid bedömningen av glapp mellan önskad och verklig situation är alla medvetna om att, om inga lösningsåtgärder vidtas, kommer de stora glappen 2009 att vara inom området "Ekonomi" i allmänhet och "Betald tid" i synnerhet (Tabell 5). Även för området "Produktionsteknisk utveckling" bedömer lant-

brukarna att glappet blir stort om inget görs. För att finna lösningar på problemen med dessa stora glapp har lantbrukarna tvingats jämka på satisfieringsnivån för värden som inte direkt har med pengar att göra. Under åtminstone en kortare period kan man acceptera en lägre uppfyllelse av ett värde för att på lång sikt tillfredställa sina krav för andra värden. T.ex. tycks målet eller satisfieringsnivån ofta sänkas för värden såsom tid, att ha en betgröda samt att minimera risk och osäkerhet p.g.a. förändringar. Samtidigt ökar satisfieringsnivån för självförverkligande och spännande utmaningar.

6.4.2 Normativ ekonomi

De enskilda gårdarnas bedömning av åtgärder såsom arealökning, ökning av betandel i växtföljden, sänkning av arrendekostnaden och täckdikning tycks i första hand grunda sig på analytiskt tänkande, med ekonomisk normativ ekonomi som grund, och med beaktande av en omvärldsanalys.

6.4.3 Långsiktig bärkraft och rimlig avslutning

Lönsamhet på lång sikt och att driva och överlämna ett bärkraftigt företag är viktiga faktorer för alla i gruppen – även för de som inte har någon uttalad övertagare till gården. Vilka förutsättningar de olika lantbrukarna har, både i form av materiella, finansiella, fysiska och personliga faktorer, påverkar vilka beslut de tar. Boehlje och Eidman (1984) menar att lantbrukarens livscykel påverkar dessa faktorer, och de delar in livscykeln i (1) etableringsfasen, (2) tillväxt- och överlevnadsfasen och (3) avslutnings-/överlämnandefasen. Lantbrukarnas ålder i Team 20/20 varierade från 47 till 65 år och ingen är nystartad. Alltså befinner sig alla lantbrukare i gruppen i fas 2 eller 3. Vid övervägande av vissa åtgärder har åldern varit en påverkande faktor: "jag hade gjort det om jag varit 45". Generellt kan vi dock inte se att omfattningen av åtgärder minskar med stigande ålder. Däremot kan åldern i någon mån ha haft en indirekt effekt i form av förbättrad soliditet. Det har också framgått att de äldre brukarna prioriterat åtgärder som ger handlingsfrihet till övertagare och/eller för lantbrukaren själv vid pension.

6.4.4 Samverkan och maskinkörslor

Flera av brukarna har angett samarbete i mindre skala och/eller att sälja maskinstationskörslor som lösningsåtgärder; vilket av alternativen de valt har bl.a. präglats av deras attityd till och erfarenhet av samarbete. Ingen av brukarna har dock nämnt sammangående i form av driftsbolag som en alternativ åtgärd trots att detta skulle kunna medföra en bättre ekonomisk situation. Anledningen är troligtvis att de anser att självbestämmande är en viktigare faktor än en lite bättre ekonomisk situation. Av intervju-svaren framgick också att det för alla i gruppen var viktigt att vara företagare (se även under rubriken sociala aspekter och riskminimering).

6.4.5 Intresse och kunskap

Nysatsningar och avsevärda utökningar tycks i mycket hög grad präglas av vad odlaren är intresserad av. Intresse tycks vara ett av de viktigaste värdena vid prioritering mellan olika lösningsåtgärder av den typen. Eftersom intresse hänger nära ihop med kunskap kan dessa båda ses som nyckelfaktorer.

6.4.6 Sociala aspekter

Hansson (2007) kunde visa att mjölkproducenter som brukade diskutera sin mjölkproduktion med andra hade signifikant högre långsiktig ekonomisk effektivitet än de som inte gjorde det. I Ekonomi 2012 såg vi att familj, kompanjonskap och möjlighet att ha anställda verkar ha betydelse vid val av åtgärder på flera sätt. Ett par av lösningsåtgärderna i form av nysatsningar eller avsevärd utveckling av befintlig produktionsgren

har helt eller delvis valts som en följd av att hustrun i lantbrukarfamiljen är engagerad i företaget eller avser att öka sitt engagemang i företaget. Dessa lösningar är inte kopplade till primärproduktion av växtodlingsprodukter.

För minst två andra lösningsåtgärder, i form av större nysatsningar utanför lantbruket, är en viktig förutsättning att satsningen planeras tillsammans med en eller flera andra lantbruksskollegor. En tredje lösningsåtgärd, i form av utökning av en produktionsgren utanför lantbruket, hänger delvis ihop med att åtgärden provats i liten skala tillsammans med en av familjens vuxna barn. Genomförandet av åtgärden innebar en positiv social gemenskap med en familjemedlem genom att man kunde arbeta med ett gemensamt intresse. Ett annan lantbrukare som håller på att bygga upp en ny marknadskanal med nära kontakt med "vanliga" konsumenter, angav ökade sociala kontakter utanför lantbruket som värdeförbättring.

För en annan gård som avser att nysatsa utanför lantbruket är en uttalad och viktig drivkraft ökad intjänandegrad för anställd personal. Lantbrukaren ser det som ett stort värde att kunna ha mer än en anställd. Två anställda anses av lantbrukaren, av flera skäl, som en stabilare och mer önskvärd situation än en anställd.

6.4.7 Riskminimering

Odlargruppen tycks generellt inte vara särskilt riskbenägen. Flera av dem upplever sig själva som "försiktiga". Flera åtgärder som lantbrukarna planerar innebär uppstartande av nya produktionsgrenar som kommer att påbörjas eller som redan provats i liten skala. Lantbrukaren får därigenom möjlighet att göra anpassningar efterhand, vilket är ett sätt att genomföra förändringar som vanligen föredras av lantbrukare (Öhlmér, 1998). Det kan ses som ett sätt att minimera risker och behålla kontrollen även när man går in på ett nytt område och/eller en ny marknad. Detta stämmer väl in med den ackomodotiva läro-stilen (Kolb, 1984) som innebär en personlighet som föredrar att lära sig genom att gå till handling.

Ytterligare ett sätt att minimera risker som redan nämnts är att dela större, kostnadskrävande nysatsningar utanför lantbruket med en kompanjon i form av en annan självständig lantbruksföretagare.

Upplevd risk med en åtgärd beror på odlarens erfarenhet. Vissa av de åtgärder som flera av lantbrukarna planerar är att betrakta som återkommande beslut för en och som en unik åtgärd förenad med stor osäkerhet och upplevd risk för en annan. Erfarenhet och ekonomiskt utgångsläge förklarar skillnaden.

6.4.8 Slutsatser – drivkraft och motiv för åtgärder

Socketreformen gör att lantbrukarna jämkar satisfieringsnivåer mellan olika värden. Optimal nöjdhetsnivå för ett värde hänger ihop med hur tillfredsställd man är för alla andra värden. I projektet Ekonomi 2012 har lantbrukarna fått hjälp med att uttrycka och reflektera över hur möjliga åtgärder påverkar ett flertal viktiga värden.

Långsiktig bärkraftighet i lantbrukarens tid som företagare samt möjlighet till avveckling på ett önskvärt sätt, var högt prioriterade värden för alla.

Att vara självständig företagare var viktigt. Samarbete, i mindre skala, med andra inom växtodlingen var en vanlig lösningsåtgärd. Däremot hade ingen planer på att bedriva själva lantbrukardriften i kompanjonskap med en kollega för att på så sätt nå storleksfördelar. Kompanjonskap inom produktionsgrenar som inte direkt hängde ihop med

lantbruket planerades däremot också. Här sågs fördelar i termer av soliditet, riskminskning och sociala fördelar. Det tycks vara lättare för lantbrukarna att gå in i regelrätt kompanjonskap med andra lantbrukare när det gäller sådana satsningar än när det gäller själva jordbruksdriften.

Intresse och därigenom handlag och specialkompetenser var viktiga nyckelfaktorer vid val av lösningsåtgärder av karaktären nysatsningar och avsevärda utökningar.

Sociala vinster inom eller utom familjen tycks vara av betydelse för åtgärdsvalet.

Unika beslut som rör den dagliga driften, t.ex. utökat samarbete och maskintjänster, påverkas av värden såsom inställning till samarbete, utmaning och inställning till ny produktionsteknik. Däremot vid unika beslut som kräver en större kapitalbindning, såsom investering i fastigheten av något slag, påverkas man av andra värden. Då är företagets bärkraftighet, överlåtande till nästa generation och att ha stöd av någon annan person av avgörande betydelse.

Riskminimering för nysatsningar eller avsevärda utökningar efterstävas och uppnås i form av "prova i liten skala" där så är möjligt.

6.5 Sockerreformens påverkan på betodlingen i landet

6.5.1 Betskörd och effektivare odling

Basprojektet i Team 20/20 har bl.a. haft som mål att öka skörden på ett kostnads-effektivt sätt på gårdarna. Detta har i medeltal inte lyckats, vilket till stor del kan förklaras med att odlarna var utvalda utifrån kriteriet "hög betskörd i relation till omgivningen". De har dock haft samma procentuella skördeutveckling som landets odling under projekttiden (fem % skördeökning baserat på femårsmedeltal 1998–2002 jämfört med 2002–2006). Eftersom de utgick från en högre nivå innebär det att deras ökning av hektarskörden varit 80 kg socker högre än genomsnittsökningen.

I ett nationellt perspektiv bör sockerreformen få betydelse på landets medelskörd. Sänkt betpris i kombination med en långsiktig prisökning på spannmål gör att betodlingen bör minska på fält och gårdar med dåliga förutsättningar (låg skörd och/eller hög brukningskostnad). Genom att kvoterna blivit mera rörliga och priset på dessa sjunkit, kan odlingen öka i bygder med goda förutsättningar där andelen sockerbetor varit låg i växtföljden. Detta syns inom Team 20/20-gruppen där alla har hög betskörd och ingen avser att minska sin betodling, trots central kvotneddragning. Några, med utrymme i växtföljden, avser istället att öka sin odling. Detta torde få en höjande effekt på medelskörden för landet. Sockerbetsodlarnas effektivitet varierar, och lönsamheten kan förbättras om en mer effektiv odlare tar över produktionen från en odlare med lägre effektivitet. I en dansk studie (Bogetoft *et al.*, 2007) visas att den potentiella aggregerade vinsten i den danska betodlingen år 2003 skulle vara 53 % högre om alla hade samma effektivitet som de bästa gårdarna.

6.5.2 Storleksrationalisering och strukturutveckling

Strukturutvecklingen inom lantbruket är en fortlöpande process. Uppfattningen att en prispress i odlingen kommer att få en kraftig storleksrationalisering som effekt kan dock inte styrkas ifrån projektet Ekonomi 2012. Förespråkarna för en kraftig strukturutveckling ser enbart till den rörliga produktionskostnaden per enhet. Detta präglas av ett planekonomiskt tänkande: ju större desto billigare. Detta ifrågasattes redan 1959 av

E. Penrose som menade att det inte finns någon "lönsammast storlek" på ett företag. Hon skrev att "storleken bara är en biprodukt av en tillväxtprocess, det finns ingen optimal, eller mest lönsam storlek på ett företag". Hon menade att det alltid kommer att vara så att en del resurser i företaget inte utnyttjas helt effektivt – det är det som stimulerar tillväxt. Men då företaget växer blir andra resurser underutnyttjade.

Jordbruket genomgår kontinuerligt en strukturell utveckling, som kan gå mer eller mindre snabbt. Lönsamhetsnivån i sockerbetsodlingen under perioden 1995–2005, har sannolikt hämmat denna utveckling då mindre företag tack vare ett bra TB per ha har kunnat uppnå en tillräckligt hög lönsamhetsnivå. Detta har även fått till följd att markpriser och arrenden stigit, vilket motverkat strukturutvecklingen. Sannolikt kommer takten i strukturutvecklingen att öka under kommande period, då dessa mindre företag kommer att få en otillräcklig lönsamhet, vilket tillsammans med teknikutveckling m.m. gör att fler söker sig annan utkomst. Även om samtliga lantbrukare i Team 20/20-gruppen ställt sig skeptiska till utvecklingen mot mycket stora enheter, är samtliga intresserade av arealtillskott om detta kan ske till rimlig kostnad. Höga markpriser och höga arrendepriiser innebär dock att ett tillskott åtminstone på kort sikt blir olönsamt. Tillköp av mark måste bygga på ett långsiktigt kapitalplaceringstänkande, där fortsatt markprisuppgång och framtida bättre lönsamhet kapitaliseras.

Stordriftseffekter kan uppnås genom samdrift av två eller flera företag. Oftast innebär stordrift lägre maskin- och arbetskostnad per ha. Den enskilde lantbrukarens primära mål är inte att producera en enhet till så lågt pris som möjligt under alla förutsättningar. Drivkraften i att vara egen företagare, och att kunna ta egna beslut och helt styra över sin och sitt företags utveckling är mycket stark, och ofta ett skäl som gör fullskalig samdrift mindre intressant för många. Det framgår också av studien att alla är mer intresserade av att utveckla maskintjänster och att som entreprenörer köra till andra, än att gå in i ett gemensamt driftsbolag med grannen. Värdet av att vara egen företagare är så stort att många är beredda att acceptera en mindre arbetsförtjänst, än att "bara" vara delägare i ett större bolag.

En snabb utveckling mot storskalig odling för att möta ett lägre pris – vilket framför allt industrin sett som en lösning – motverkas av värdet av att vara egen företagare, brist på ledig mark och därmed höga kostnader för tillskottsmark. Den enskilde lantbrukarens kapitalresurser för snabb expansion begränsas. På kort sikt innebär de höga markpriserna att en expansion t.o.m. ger lägre driftsresultat p.g.a. att de ökade ränte- och arrendekostnaderna kan överstiga täckningsbidraget i odlingen. Slutligen motverkar värdet av att vara egen företagare samgående mellan företag i stor skala.

6.5.3 Slutsats – sockerreformens påverkan på betodlingen i landet

Medelavkastningen på betor i landet kommer sannolikt att öka snabbare under några år än vad medelavkastningen gör hos enskilda odlare. Enligt samma resonemang kommer produktionskostnaden i kronor per ton producerat socker att minska.

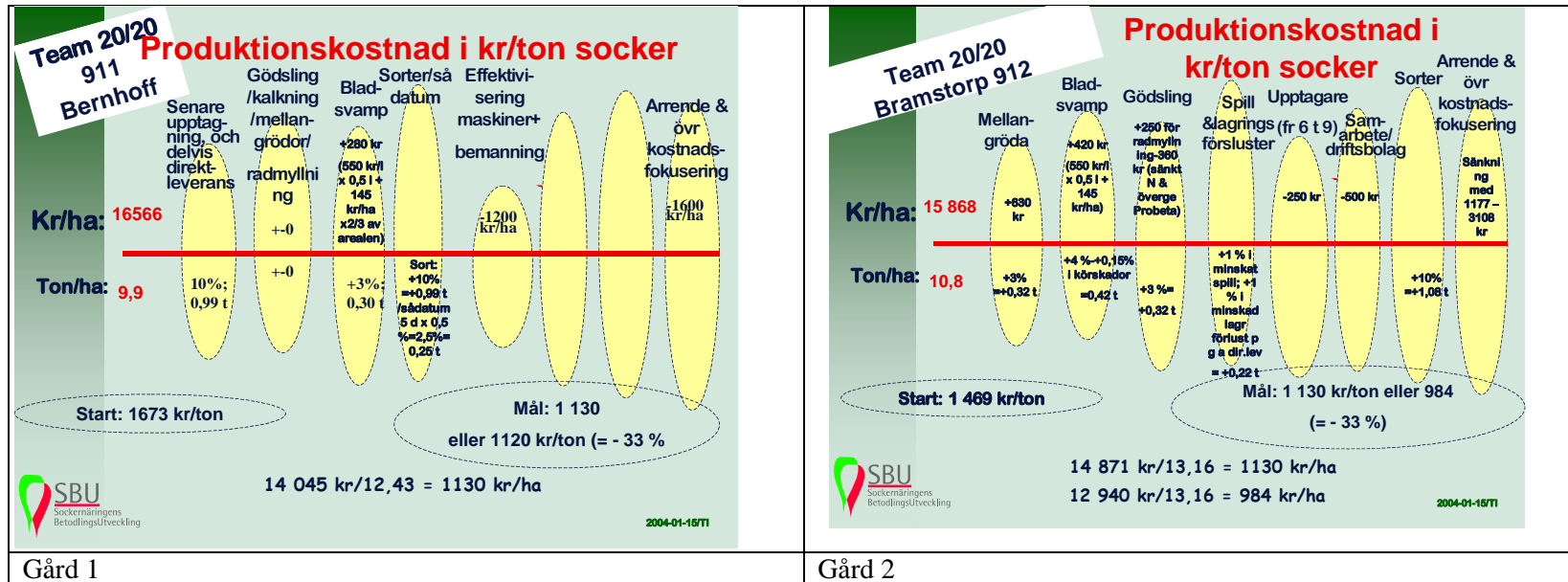
En dramatiskt snabbare omstrukturering av jordbruket p.g.a. sockerreformen är inte trolig. Sannolikt kommer strukturutvecklingen inom odlingen de kommande 10 åren ändå att ske i snabbare takt än under den senaste 10-årsperioden.

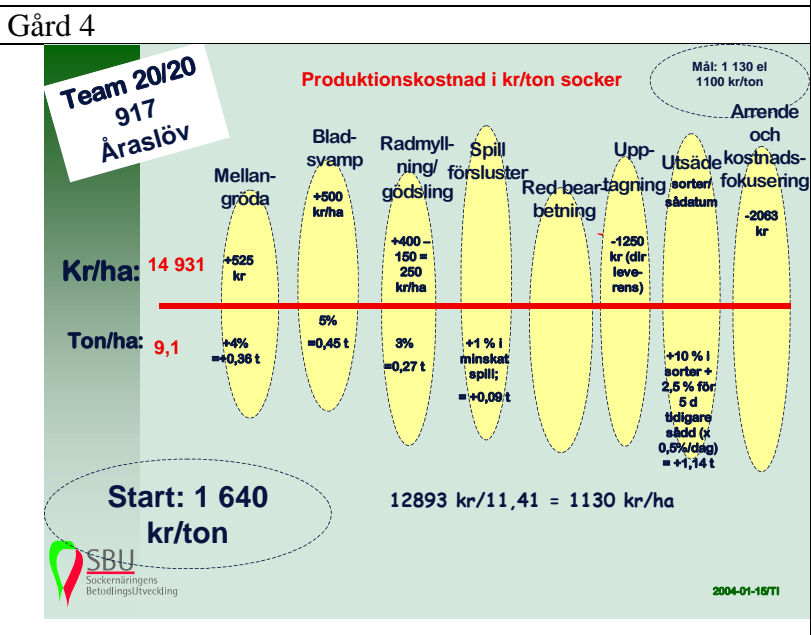
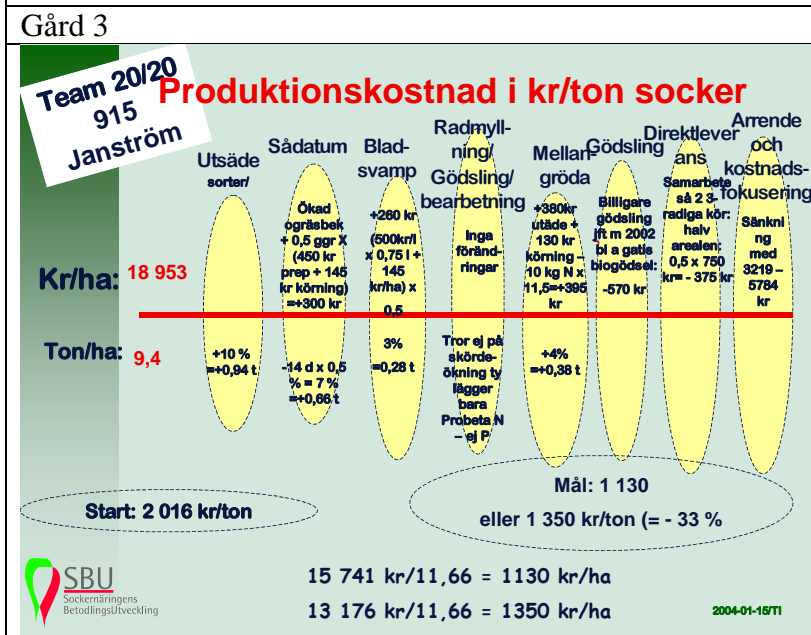
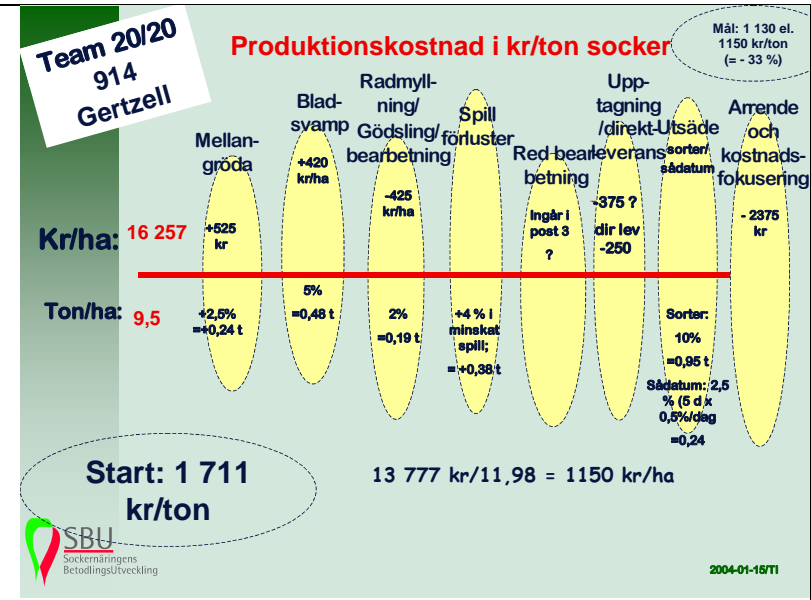
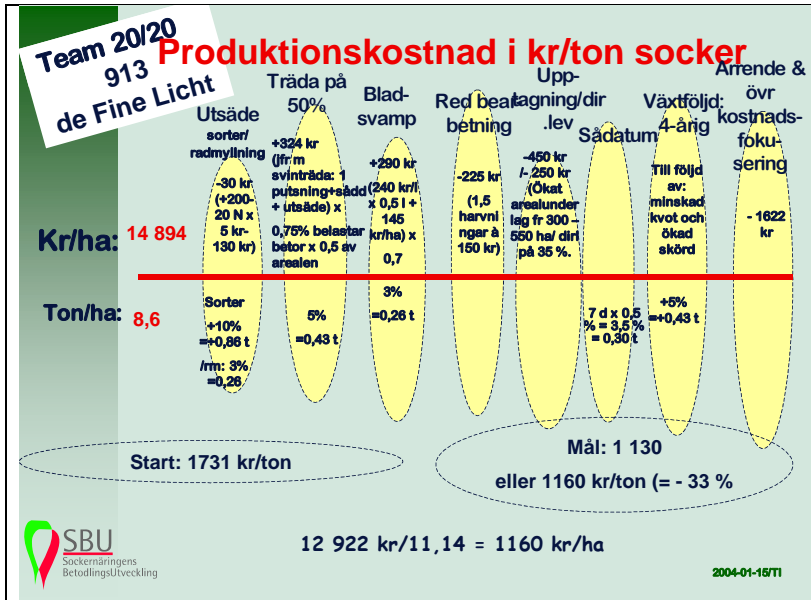
7. Referenser

- Boehlje, M. och Eidman, V., 1984. Farm Management. John Wiley & Sons, New York
- Bogetoft, P., Boye, K., Neergard-Petersen, H. och Nielsen, K., 2007. Reallocating sugar beet contracts: can sugar beet production survive in Denmark? *European Review of Agricultural Economics*, Vol 34 (1) sid 1-20.
- Bramstorp, A. 2006. Beräkning av produktionskostnaderna för socker åren 2002-2006 med 2009 års betpris på Team 20/20-gårdarna – alla kostnader rörliga. SBU-rapport 2006-906:4. <http://rapporter.sockerbetor.nu>
- Cohen, M., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972), A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 1-25
- Cyert, R.M. och March, J.G., 1963. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Gunnarsson, A. 2004a. Odlar socker 33 % billigare. *Betodlaren*, 1, 52-56.
- Gunnarsson, A. 2004b. PLA – kortar väg mellan ord och handling. *Betodlaren*, 3, 43.
- Hansson, H. 2007. Strategy factors as drivers and restraints on dairy farm performance: Evidence from Sweden. *Agricultural systems*, 94, 726-737.
- Hegrenes, A. Learning studies in agricultural economics literature - a review. 1997. In: Öhlmér, B. and Lunneryd, D. Learning in farmers' decision making. Proceedings including a project proposal, of a workshop in Uppsala, January 20-21, 1997. 116, chapter XI pp 1-15. SLU, dept of economics. Report.
- Höckert, J. and Ljung, M. 2005. Formativ utvärdering. Mot maximal regional tillväxtpotential. Ett On farm research-projekt i sockerbetor. SBU, Borgeby.
- Jacobsen, B. 1997. Farmer's machinery investments - empirical findings related to the learning process. In: Öhlmér, B. and Lunneryd, D. Learning in farmers' decision making. Proceedings including a project proposal, of a workshop in Uppsala, January 20-21, 1997. 116, chapter V, pp 1-10. SLU, dept of economics. Report.
- Lunneryd, D. 1997. Individual farmer's learning process with respect to unique decisions. In: Öhlmér, B. and Lunneryd, D. Learning in farmers' decision making Proceedings including a project proposal, of a workshop in Uppsala, January 20-21, 1997. 116, chapter XIV pp 1-16. SLU, dept of economics. Report.
- Lunneryd, D. 2003. Unique Decision Making With Focus on Information Use - the Case of Converting to Organic Milk Production. Dissertation. Dept of economics. Swedish university of agricultural sciences. [No.405], 214 p. Notes: Full Source Title: Acta Universitatis Agriculturae Sueciae – Agraria
- Nationalencyklopedien. 2006. Nätversion.
- Nyström, P. 1996. Anpassning av stöd till småföretag: en studie av företagares beslutsstilar = Designing support for small and medium sized enterprises: a study of entrepreneurial decision styles / PH.D. thesis. Dissertation 19. department of economics, Swedish university of agricultural sciences, Uppsala, Sweden. Swedish university of agricultural sciences.
- Oskarsson, M. 2007. Strategiskt beslutsfattande – hur svenska lantbrukare agerar för att anpassa sig till sockerreformen. SLU, Dept. of Economics. Uppsala. Thesis 484.
- Penrose, E. T. 1959. The theory of the growth of the firm. Oxford. UK.
- Wahlstedt, K. 1997. Farmers decision-making and response to changes. In: Öhlmér, B. and Lunneryd, D. Learning in farmers' decision making. Proceedings including a project proposal, of a workshop in Uppsala, January 20-21, 1997. 116, chapter X pp 1-3. SLU, dept of economics. Report.
- Waldenström, C. 1997. The individual learning process and how to assist it. In: Öhlmér, B. and Lunneryd, D. Learning in farmers' decision making. Proceedings including a project proposal, of a workshop in Uppsala, January 20-21, 1997. 116, chapter IV pp 1-16. SLU, dept of economics. Report.

- Westberg, L. 2005. Aktörssamverkan i praktiken: om lärande och makt i samverkansprocesser mellan aktörer i livsmedelssystemet / Doctoral thesis. Swedish University of agricultural Sciences. 96: 262 p. Swedish University of agricultural Sciences.
- Öhlmér, B., Jacobsen, B., Hegrenes, A., Ryhänen, M., and Thøgersen, J.O. 1997. Conclusion and application. Decision making behavior and learning processes among nordic farmers - with focus on unique investment decisions. In: Öhlmér, B. and Lunneryd, D. Learning in farmers' decision making. Proceedings including a project proposal, of a workshop in Uppsala, January 20-21, 1997. 116, chapter XV pp 1-4. SLU, dept of economics. Report.
- Öhlmér, B., Brehmer, B. och Olson, K., 1997. Decision making processes of Swedish farmers – detection of problems. I: Advances of Economic Psychology (redaktörer G. Antonides, W.F. van Raaij och S. Maital) sid 255-266, John Wiley and Sons, Chichester.
- Öhlmér, B., Olson, K., and Brehmer, B. 1998. Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance. *Agricultural Economics* 18[3], 27.

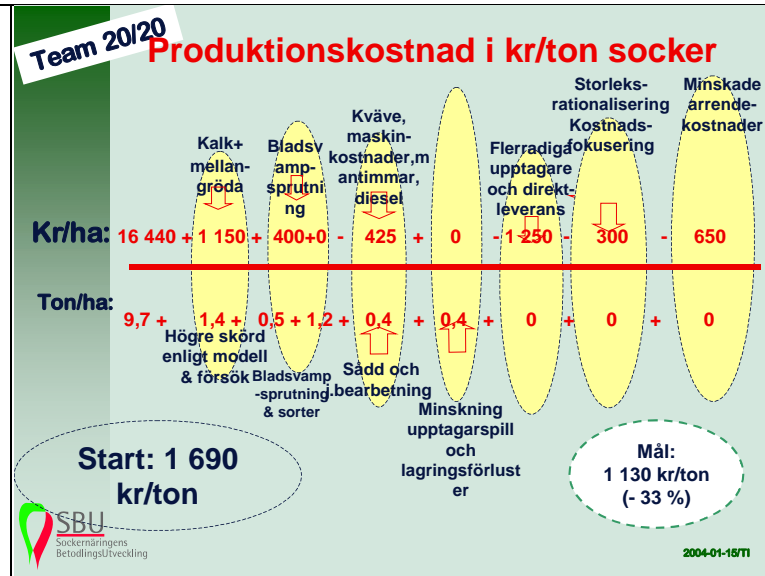
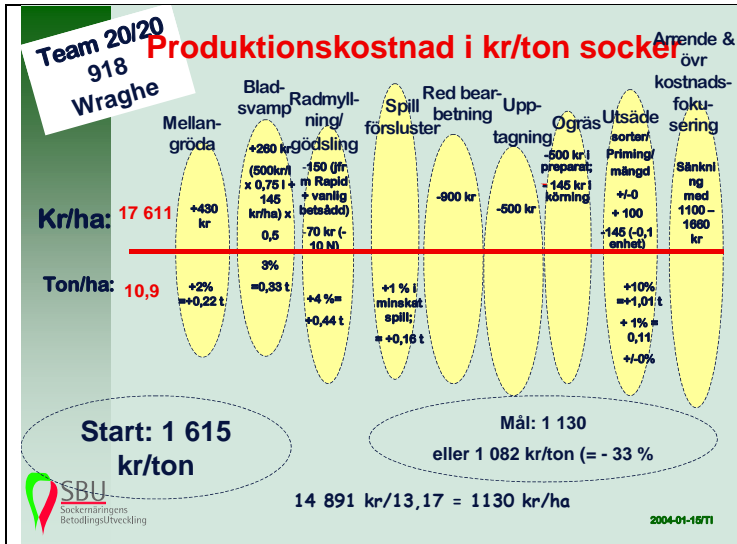
Bilaga 1. Hur nå 33-målet gård för gård – en översikt över planen från 2005





Gård 5

Gård 7



Gård 8

Ursprungsförslag framtaget av TI och AG, publicerat i Betodlaren nr 1 2004.

Bilaga 2. Projektdirektiv till basprojektet Team 20/20

Projektdirektiv 2004-04-21

Projektnamn	Mot maximal regional tillväxtpotential – ett On Farm Research-projekt i sockerbeter.
Beställare	SBU:s styrelse representerad av ordf. Christer Sperlingsson.
Bakgrund	Oavsett avreglering av europeisk sockernäring eller ej så finns det goda grunder att anta att svensk sockerproduktion måste upp åtminstone i nivå med Danmark och England för att kunna vara långsiktigt ekonomiskt uthållig.
Övergripande effektmål (vilka effekter/vilken nytta ska slutprodukten ge?)	Sänkt produktionskostnad i odlarled per kg utvinnbart socker med 33 % under åren 2008-2012 jämfört med 1998-2002. Från dagens cirka 2 000 kr/ton polsocker till 1 340 kr/ton inkl. arbete, maskinkostnad och arrende. Detta kan uppnås såväl genom höjd skörd som genom sänkta kostnader eller en kombination av de båda. Målet avser ett medeltal för hela den svenska odlarkåren. (Utgångsdata: medelskörd 8,2 ton polsocker och 16 440 kr per hektar i produktionskostnad. Kostnaden = medel för Team 20/20 år 2002 enl. Tommy Ingelsson, 2003).
Övergripande produktmål	<i>Hos utvalda gårdar med redan idag god avkastning:</i> Sänka produktionskostnaden per kg utvinnbart socker med 33 % år 2006 jämfört med 1998-2002. Såsom kostnadsreduktion inräknas även ej genomförd men accepterad styrning mot förändrade maskinsystem. Utgångsvärde: 1 700 kr per ton polsocker beräknat från 9,7 ton polsocker per hektar = medel för 1998-2002 och 16 440 kr i produktionskostnad per hektar (enl ovan). <i>Hos SBU:</i> Slutrapport klar senast i december året efter sista fältsäsongen: <ul style="list-style-type: none"> - enligt vetenskapligt accepterade metoder, redovisning av åtgärder och effekt på samtliga för intäkten betydelsefulla parametrar. Redovisning av bakgrunden till valda åtgärdsprogram ska inkluderas. Så långt möjligt ska analys ingå av vilka faktorer som varit betydelsefulla för erhållna effekter. Löpande under projektiden: <ul style="list-style-type: none"> - årsrapporter med delresultat samt fr o m år 2 visningar i fält för odlare och rådgivare. Därtill artiklar i Betodlaren samt muntliga presentationer på SBU:s vinterinformationsträffar.

Projektorganisation	<p>Projektbeställare: SBU:s styrelse repr. av ordf. Christer Sperlingsson.</p> <p>Styrgrupp: Christer Sperlingsson, Styrelseordf. SBU Bo Danielsson, SBC Robert Olsson, Verksamhetsledare SBU</p> <p>Projektledare: Anita Gunnarsson, SBU</p> <p>Delprojektledare, ekonomi, upptagning, lagring samt specificerade utvecklingsområden med teknikinriktning: Tommy Ingelsson, SBU</p> <p>Vetenskaplig referensgrupp: SLU: Christer Nilsson, ordf. Tomas Rydberg Lennart Salomonsson</p> <p>Ad hoc-referensgrupper: Sammanfogas vid behov och utifrån aktuell frågeställning</p> <p>Kvalitetssäkringsansvarig: Robert Olsson, SBU</p> <p>Projektgrupp: Anita Gunnarsson, SBU Tomas Wildt-Persson, HIR-rådgivare hos LN och SG Lennart Nilsson, Åraslövsgården, Kristianstad Staffan Gertzell, Everödsgården Gunnel Hansson, HIR-rådgivare hos CW Christian Wraghe, Lomma Dave Servin, rådgivare hos SB Sven Bramstorp, Söderslätt Niklas Lennartsson, HIR-rådgivare hos PdFL & MJ Per de Fine Licht, Karlsfält, Viken Mats Janström, Mörap Bo Christiansson, HIR-rådgivare hos BB Birger Bernhoff, Gärsnäsgråden Ola Christiansson, betkonsulent DSAB Tommy Ingelsson, SBU</p> <p>Arbetsgrupper: <i>HS fältarbete:</i> Jörgen Esbjörnson, Göran Tollmar, Leif Jönsson, Johan Hansson, Christer Börjesson <i>SLU, markvetenskap:</i> Tomas Rydberg ansvarig. <i>SLU, Alnarp:</i> Hans Larsson ansvarig. <i>Lagring - upptagning:</i> Tommy Ingelsson ansvarig. <i>Ekonomi:</i> Tommy Ingelsson ansvarig. HIR medverkar.</p>
----------------------------	--

Detaljplanering:

I enlighet med SLF-ansökan september 2003 och SBU:s budget för Tillväxtmodell från Broom's Barn och Strukturkalkning med stabilisering

Bilaga 3. Infobrev inkl. grundfrågor, Moment 2.

Kristianstad den 22 november 2006

Bäste Team 20/20 deltagare

Jag som skickar detta brev till dig heter Sara Löfvendahl och jobbar som ekonomirådgivare på Hushållningssällskapet i Kristianstad. De flesta av er har jag redan träffat i samband med tidigare projektgruppsmöten. Min uppgift i projektet är att arbeta med delen Ekonomi 2012.

Projektet Ekonomi 2012 ska komplettera övrigt arbete inom projekt Team 20/20 så att även företagsplanering och strategiska överväganden som påverkar lönsamhetsutvecklingen i sockerbetsodlingen beaktas. Under arbetsgången kommer jag att göra två stycken gårdsbesök hos er. Det första gårdsbesöket ska resultera i en nulägesbeskrivning av ert företag speciellt inriktat på sockerbetsodlingen.

Analysen kommer också att innehålla en ekonomisk utvärdering av er betodling baserad på 2006 års kostnader och prisnivå. Maskinkostnaderna kommer att beräknas enligt nuvärdesmetoden (samma sätt som Tommy Ingelsson använde vid beräkningarna för 2002). Även en förkalkyl för 2009 kommer att upprättas på samma vis. Som ni säkert vet arbetar Anette Bramstorp (HS Malmöhus) med årets betkalkyler från själva försöksfältet och kommer även, liksom i fjor, att be om uppgifter från gårdens övriga fält. Anette gör kalkylerna utifrån den sk återanskaffnings-metoden. Dessa kalkyler ligger sedan till grund för mina beräkningar. Kompletteringar med i första hand förändringar i maskinparken samt uppdatering av underhåll och arbetsåtgång kommer vi att gå igenom vid mitt gårdsbesök.

Mina planer är att mitt första gårdsbesök kommer att ske i början av december, så till projektgruppsmötet den 28 november ber jag er att ta med era kalendrar så att vi kan planera in ett tillfälle som passar. Jag hoppas att vi även får tid att diskutera eventuella frågor då.

För att förbereda besöket ber jag er också att läsa igenom och fylla i bifogat formulär. Tillsammans går vi sedan igenom detta vid gårdsbesöket.

Hälsningar

Sara Löfvendahl

Tel: 044-229928

Mobil: 0708-945369

Frågor att förbereda inför ekonomibesöket

Gårdens namn:

Ditt namn:

Ålder:

Familj:

Utbildning:

Antal år som lantbrukare:

Övertog/köpte gården år:

<i>Dåvarande areal</i>	ägd	arrenderad	totalt
åker
skog
bete
övrig mark

Dåvarande animalieproduktion

.....
.....

Annan verksamhet vid övertagandet (kan t ex vara maskinentrepenad, vindkraft, avlönade förtroenduppdrag, e t c)

.....
.....

<i>Nuvarande areal</i>	ägd	arrenderad	totalt
åker
skog
bete
övrig mark

Nuvarande animalieproduktion

.....
.....

Annan verksamhetsgren i nuvarande företag (kan t ex vara maskinentrepenad, vindkraft, avlönade förtroenduppdrag, e t c)

.....
.....

Nuvarande driftsinriktning

.....
.....
.....

Evt framtida driftsinriktning

.....
.....

Större investeringar eller andra större förändringar i företaget sedan övertagandet:

.....
.....

Hur många arbetstimmar läggs ner i företaget per år?

Egna
Anställd
Familj
Övriga

Vilka är ditt företags starka respektive svaga sidor? (tex välutnyttjad maskinpark)

.....
.....
.....

Vilka är ditt företags hot respektive möjligheter (i närområdet)?
(tex kommande vattenskyddsområde på fastigheten, grannen ska sälja sin mark mm)

.....
.....
.....

Naturliga odlingsförutsättningar; marktyp, arrondering, bevattning m.m

.....
.....
.....

Bilaga 4. Gruppövningar, Moment 11

Övergripande syfte med gruppövningarna:

- Stärka Sara i tolkningen av hur sockerreformen kommer att mötas och varför.
- Stärka odlarna i hur de ska möta sockerreformen och ge självinsikt i varför.
- Stärka rådgivaren i förmågan att lyssna efter vilka värden som styr besluten på gården för att därigenom, om lantbrukaren så önskar, anpassa rådgivningen därefter.

Arbete 1: Vilka åtgärder enskilt arbete + gårdens rådgivare

Syfte:

- Odlaren: Fånga upp missade åtgärder utifrån listan.
- Odlaren: reflektera ytterligare en gång över åtgärderna
- Ge rådgivaren en bild av vad som planerats
- Ge rådgivaren möjlighet att ge sina reflektioner
- Ge Sara info om läget ändrats
- Förtydliga vilka åtgärder som kan komma att utföras i betfältet

Tid: Max 20 minuter

Rådgivare och odlare går på pappret igenom listan. Odlaren förklarar åtgärder som är kryptiskt beskrivna och fyller i -, 0, 1, 2 eller 3 i kolumnen bredvid Saras. Endast om olika uppfattning behöver siffror skrivas i rådgivarens kolumn. (TWP har två odlare: den ene börjar själv och förklarar sedan för TWP.

Betåtgärderna diskuterar ni som en grupp)

Redovisning: Siffrorna för respektive åtgärd förs över på OH. Redovisas i anslutning till grupparbete 2 på eftermiddagen.

Arbete 2: Vad styr åtgärdsvalet (grupparbete)

Syfte:

- Odlare: genom poängsättningen och genom att förklara för en utomstående förtydliga för sig själv och den andre hur val och prioriteringar bland åtgärder görs. Därigenom är tanken att han ska få en säkerhet i valet och därigenom ett bra genomförande.
- Rådgivaren: Träna på att snabbt skaffa sig förståelse för hur en "ny" odlare tänker när olika värden vägs samman med andra påverkansfaktorer vid utformandet av ett åtgärdsprogram för att möta sockerreformen.

Utförande:

Odlaren:

- *1: poängsättning:* Gruppera de åtgärder som fått 1, 2 eller 3 på lämpligt sätt i kolumnerna på planschen så att de som är lika (troligen vilar på samma värdeprioritering) står i samma kolumn. Prova er fram genom att skriva åtgärderna på klisterlappar först så kan de flyttas isär om det visar sig behövas.
- Sätt poäng på varje rad från 0 till 5, där 0 = åtgärden påverkar inte alls och 5 = åtgärden påverkar mycket i positiv riktning
- I undantagsfall, om åtgärden ger direkt negativ effekt på något värde, kan minuspoäng ges ner till max -5.
- Beskriv hur du tänker för rådgivaren: det är rådgivaren som ska presentera dina tankar för resten av gruppen
- *2: förklara för rådgivaren*
 - a) problemets storlek såsom du uppfattar det (stora alternativt måttliga åtgärder behövs eller små åtgärder räcker)
 - b) avgörande ekonomiska begränsningar vid val av åtgärdsprogram
 - c) hur olika, för dig viktiga, faktorer påverkar vilka värden du valt att prioritera (ålder, tidigare erfarenheter/kunskaper, presumtiva övertagare, och annat har betydelse för vilka värden som du vill prioritera).

Rådgivaren:

Lyssna aktivt genom att ställa följdfrågor så att du är säker på att förstå rätt. För noteringar så att du kan förklara vidare för gruppen.

Redovisning: OH över åtgärder + plansch över värden + muntligt över övriga faktorer.