



Kombinationsverksamhet

- flera verksamheter inom ett lantbruksföretag

Linus Andersson
Staffan Gideskog

SLU, Department of Economics
Degree Thesis in Business Administration
C-level, 15 ECTS credits

Thesis No 558
Uppsala, 2009

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-No558-SE

Multiple activities

- *more than one activity in a farmbusiness*

Kombinationsverksamhet

- *flera verksamheter inom ett lantbruksföretag*

*Linus Andersson
Staffan Gideskog*

Supervisor: Hans Andersson

© Linus Andersson & Staffan Gideskog

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA
ISSN 1401-4084

Abstract

In today's Sweden there are approximately 23 000 combination companies, and most of them have a connection with the agricultural sector. The most common type of additional operation is some form of contracting.

The aim for this degree project is to answer the following question: *which problems and key factors exists within combination operations? The main topic will be within coordination and management questions within agricultural companies with an additional operation.*

Litterateur written earlier within this subject will be used in this thesis. Mainly litterateur which contains information about combination companies and diversification of some sort. There are also other theories used in this thesis such as; resource based theory and decision making theory in order to understand the problems and key factors within combination companies.

In order to investigate the aim of this thesis we have chosen to perform two qualitative interviews with the managers of two different combination companies. These companies are managing traditional farm activities and also contracting operations. The interviews will thereafter be analyzed from the current theories and litterateur.

Some of the most important conclusions that has been made from the analyze are that the most limiting resource is time and that the company should adapt its' activities after the available amount of time. Further not being able to work the agricultural operations at an optimal rate because you are busy with the other activities, this may result in high costs. It is also very important be service minded in a combination company.

Sammanfattning

I Sverige finns ungefär 23 000 kombinationsföretagare inom lantbruksföretag varav de flesta har direkt anknytning till lantbruksverksamheten. Den vanligaste kombinationsverksamheten är entreprenadverksamhet av något slag.

Författarna ser ett behov av att utreda faktorer som möjligen påverkar dessa idag så vanliga sidoinkomster från kombinationsverksamhet, varför huvudsyftet med denna uppsats lyder som följer: *Att utreda problem och nyckelfaktorer, där fokus ligger i samordnings- och ledningsfrågor, inom lantbruksföretag med kombinationsverksamhet.*

I uppsatsen tas litteratur skriven tidigare på området upp, vilka belyser flera aspekter på kombinationsverksamhet och diversifiering. Litteratur om generell diversifieringsteori, resursteori och beslutsteori tas också upp för att förstå problem och nyckelfaktorer inom kombinationsverksamhet.

För att utreda syftet används kvalitativa intervjuer på två olika fallgårdar som bedriver kombinationsverksamhet innehållande traditionell lantbruksverksamhet och entreprenadverksamhet. Dessa analyseras sedan utifrån de teorier och den tidigare litteratur som belysts och uttrycker olika företeelser inom kombinationsverksamhet.

Några av de viktigaste slutsatser som dras av analysen är att resursen tid är den mest begränsande faktorn och att företaget bör anpassa dess verksamheter utifrån resursen tid. Även negativa läglighetseffekter uppstår på grund av den knappa resursen tid. Det är också viktigt att vara kundorienterad inom kombinationsverksamhet.

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Kombinationsverksamhet i Sverige	1
1.2 Problem	3
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsning	3
1.5 Disposition	3
2. Teori	4
2.1 Tidigare litteratur.....	4
2.2 Teori om diversifiering.....	6
2.3 Resursbaserad teori	6
2.4 Beslutsteori.....	7
3. Metod	11
4. Resultat.....	12
4.1 Intervju; Fallgård 1	12
4.2 Intervju; Fallgård 2.....	13
5. Analys.....	16
5.1 Analys av fallgård 1	16
5.2 Analys av fallgård 2	17
5.3 Analys utifrån tidigare litteratur	18
6. Diskussion och Slutsatser	20
7. Referenser.....	22
8. Bilagor.....	24

1. Inledning

Kombinationsverksamhet har alltid varit en viktig del i det svenska jordbruket. Framförallt har ämnet i litteratur belysts starkt under tiden före och efter den stora avregleringen i svenskt jordbruk 1990. Då ansågs att svenskt lantbruk i många fall skulle få försämrade lönsamhet och lantbruksföretagaren skulle vara tvingad att finna nya verksamhetsgrenar för att överleva. Sedan inträdet i EU 1995 har intresset minskat något på grund av ett utökat bidragssystem, men den alltjämt mer och mer öppna marknaden för lantbruksprodukter gör kombinationsverksamhet till ett stort och ökande inslag i det svenska jordbruket. Under senare år har också en nerdragning av stödsystemet i EU påbörjats på statlig nivå och i Sverige har åtgärder satts in för att göra lantbruket mer livskraftigt. Exempel på detta är LBU programmet (LandsBygds Utveckling) där bland annat projektstöd delades ut för att utveckla och anpassa landsbygden och dess företag (SJV, 2005). Flest utbetalda projektstöd under åren 2002-2004 stod projekt inom diversifiering av företag på landsbygden för (SJV, 2005).

1.1 Kombinationsverksamhet i Sverige

I dagsläget bedrivs många jordbruk i kombination med andra typer av näringsverksamhet. I Sverige finns cirka 75 808 jordbruksföretag¹, och cirka 23 000 (30 %) av dessa bedriver någon form av kombinationsverksamhet. Statistik utförd på området visar dessutom att antalet jordbruksföretag med kombinationsverksamhet ökar. Jordbrukarhushållets inkomster visar också på en förändring vad det gäller inkomstfördelning. Undersökningen visar där att en ökande andel av inkomsterna till hushållet kommer ifrån extern tjänsteinkomst. (SJV, 2007)

Av totalt 23 000 stycken jordbruksföretag är det 16 300 stycken som bedriver kombinationsverksamheter som är direkt relaterad till jordbruket eftersom den kunskap och de resurser som används i jordbruksproduktionen då kan utnyttjas ytterligare. Jordbruksföretagets areal har betydelse för förekomsten av extern verksamhet, av de enheter som är större än 100 hektar så bedriver 40 % av dessa någon form av kombinationsverksamhet. Detta beror på att de större enheterna har stora resurser som kan tas i bruk under till exempel lågsäsonger inom jordbruket. Geografiska skillnader förekommer också vad det gäller frekvensen av kombinationsverksamheter, generellt sett är det mer vanligt med externa verksamheter i de södra delarna av landet. De län med högst andel jordbruksföretag med sidoverksamheter är Södermanlands och Stockholms län. Några exempel på olika typer av extern verksamhet är: snöröjning, skogsbruk, turistverksamhet och hästverksamhet, se fig. 2.1. (SJV, 2007)

1 Ett jordbruksföretag är en verksamhet inom jordbruk, husdjurskötsel eller trädgårdsodling som bedrivs under en och samma driftsledning och som omfattar minst 2 hektar åker eller har stor djurbesättning eller trädgårdsodling (SJV, 2007).

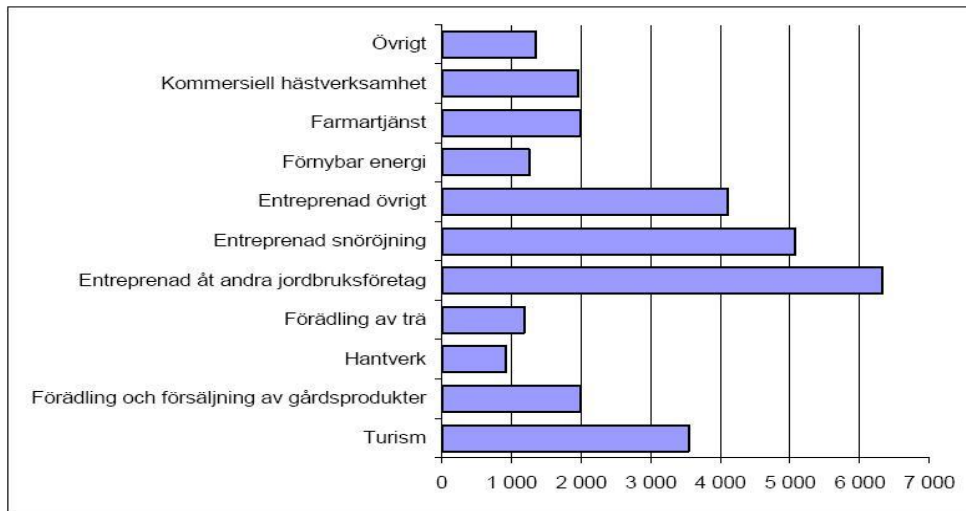


Fig. 2.1 Antal företagare med olika typer av kombinationsverksamhet med direkt anknytning till jordbruket (SJV, 2007).

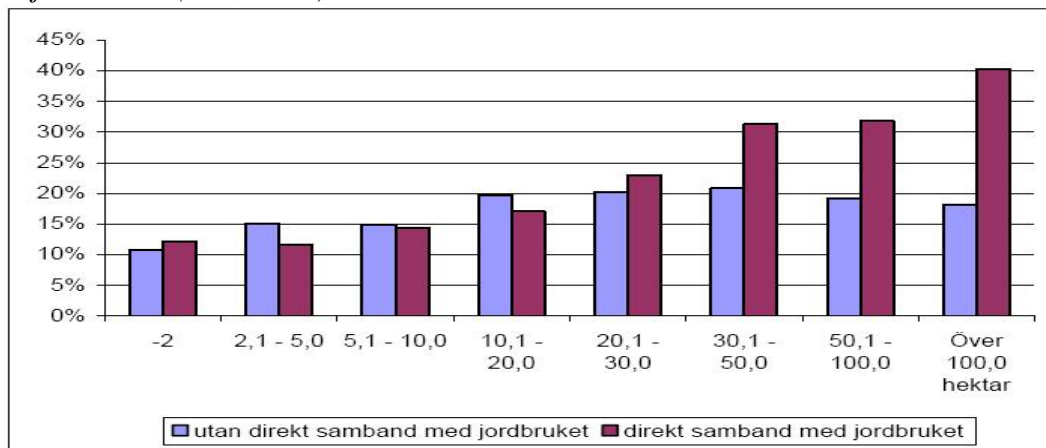


Fig. 2.2 Procentuell andel jordbruksföretag med kombinationsverksamhet av det totala antalet företag efter åkerareal (SJV, 2007).

En betydande del av den totala kombinationsverksamheten som bedrivs i detta land har dock ingen direkt anknytning till jordbruket. Cirka 13 500 jordbruksföretag bedriver verksamhet utan direkt anknytning till jordbruket. Dessa typer av verksamheter är oftast relaterade till anläggningsverksamhet men det förekommer även andra former av aktiviteter till exempel arkitektur, butik samt konsultverksamhet. Dessa verksamheter är inte kopplade till jordbruksföretagets arealstorlek utan förekommer lika ofta oberoende av enhetens storlek bortsett från de allra minsta enheterna (SJV, 2007).

1.2 Problem

Författarna ser ett behov att fördjupa undersökningen av vilka faktorer som spelar in på hur säker denna inkomst är; vilka kritiska faktorer och problem som finns i samordnings- och ledningsfrågor inom lantbruksföretag med kombinationsverksamhet.

- Samordningsfrågor; Hur skall olika resurser fördelas mellan de olika verksamheterna
 - Arbetsresurser
 - Kunskapsresurser

- Ledningsfrågor; Hur skall de olika verksamheterna styras
 - Strategi
 - Beslut
 - Tillväxt

1.3 Syfte

Huvudsyftet med denna uppsats är att: *Att utreda problem och nyckelfaktorer, där fokus ligger i samordnings- och ledningsfrågor, inom lantbruksföretag med kombinationsverksamhet.* För att uppfylla huvudsyftet finns vissa delsyften vilka dels är att utreda vilken omfattning kombinationsverksamhet idag har i svenska lantbruksföretag samt andra viktiga aspekter som anknyter till kombinationsföretagande. Övriga delsyften är vilka problem och hur den beslutsprocess som föranledde kombinationsverksamhet uttrycktes. Syftet ses utifrån den enskilde lantbruksföretagaren som bedriver kombinationsverksamhet.

1.4 Avgränsning

Uppsatsen ämnar inte undersöka förhållanden utanför Sveriges gränser. Inte heller kommer ekonomiska effekter av de problem och nyckelfaktorer som utröns att utredas. Uppsatsen ämnar finna problem inom kombinationsverksamhet men inga intentioner finns att lösa dessa problem.

1.5 Disposition

Uppsatsen inleds med ett avsnitt om kombinationsverksamhetens omfattning, inriktning och utveckling bland svenska lantbruksföretag. Detta för att förstå vikten av kombinationsverksamhet i Sverige. Sedan inleds ett teoriavsnitt där teorier om diversifiering som strategi tas upp, men främst behandlas beslutsteori för att senare förstå ledningsproblem och resursbaserad teori för att upplysa samordningsproblemen. Det efterföljande avsnittet inleder den empiriska delen av uppsatsen med en introduktion till teorierna om kvalitativ forskning genom ett metodavsnitt, sedan följer en beskrivning av respektive fallföretag i resultatavsnittet. Dessa svar kommer sedan återkopplas till teorin under analyskapitlet. I det sista avsnittet, diskussion och slutsatser, diskuteras och presenteras de slutsatser som framkommit under arbetets gång.

2. Teori

I detta kapitel beskrivs den tidigare litteratur och de teorier som kommer användas genom resten av uppsatsen. Teorierna är: grundläggande teori om diversifiering, resursbaserad teori samt beslutsteori.

2.1 Tidigare litteratur

Män och kvinnor skiljer sig åt när det gäller vilken kombinationsverksamhet som de ägnar sig åt. Männerna jobbar främst med olika former av entreprenadverksamheter medan kvinnor sysslar med hästverksamhet, gårdsbutiker och turism. De yngre jordbruksföretagarna arbetar fler timmar inom externa aktiviteter än vad de äldre gör. De jordbruksföretagare som är under 30 år arbetar cirka 250 timmar årligen med kombinationsverksamhet medan de i åldern 50-64 endast jobbar cirka 150 timmar.

En tidigare studie som har utförts på samma område är ”Problem vid kombinationsverksamhet i glesbygd” (Malmgren & Törnqvist, 1986). I denna studie har intervjuer genomförts med 16 stycken kombinationsföretag som sysslat med olika former av kombinationsverksamheter, alla dessa gårdar har dock någon form av areell produktion. De problem som kan uppstå inom kombinationsföretagande som denna studie listar är:

- Hög tidsåtgång för kombinationsverksamheten vilket har lett till svårigheter med att anpassa och koordinera företagets resurser.
- Dålig lönsamhet inom kombinationsverksamheten.
- Höga inkomstskatter och sociala avgifter.

Studien är genomförd 1986 och är inriktad på främst glesbygdsföretag. Det faktum att den är utfördes för en lång tid sedan och att den inriktar sig på glesbygdsföretagare kan påverka resultatet av studien.

Brunåker (1988) syftar att konstruera en modell för lantbrukares tillväxt- och anpassningsstrategier och testa den på ett antal praktikfall för att hitta förklaringar till tillväxt och anpassning samt nyckelfaktorer för god tillväxt och anpassning. Modellen Brunåker utvecklade konstaterade att lantbrukaren huvudsakliga strategier för anpassning och tillväxt är deltidsarbete utanför lantbruket kombinerat med deltidslantbruk, expandera inom traditionellt lantbruk med hjälp av specialisering och skaleffekter eller expansion genom diversifiering.

Brunåker kom fram till att drivkraften för att växa i de flesta fall är förbättring av lönsamheten men i vissa fall kan också bero på att marknaden förändras på något vis och då tvingar brukaren till anpassning/tillväxt. I vissa fall har specialisering och stordrift nått så långt att enda utvägen för full sysselsättning är att växa.

Brunåker fann vidare att faktorer som styr framgång eller misslyckande är: (1) Företagarens förmåga att minimera kostnader i utvecklingskedet (2) Resursfördel (3) Tid och kraft att driva förändringen (4) Vilken typ av bransch man befinner sig i. Vidare fann han att problem för utveckling främst låg i att lantbrukarna inte klarade investeringsbehovet, råkat ut för institutionella hinder eller inte klarade marknadskraven. Avslutningsvis kom han fram till att de främsta nyckelfaktorerna ligger i kostnadsöverlägsenhet och förädlingsvärden genom differentiering men också synergieffekter (samordningsfördelar), kundorientering och etableringstakt är viktiga faktorer.

I Brunåker (1993) syftas att utreda dels hur lantbrukare etablerar nya beständiga verksamhetsgrenar och dels hur lantbrukarna skall upprätthålla dessa nya verksamhetsgrenar. Här har Brunåker använt sig av olika fallföretag i Sverige och USA för att utreda syftet. Brunåker finner att lantbrukarna främst använder strategier som en position mot konkurrenter, som en position mot kunder och som ett synsätt på sin egen verksamhet. Han finner också ett antal aspekter när ett jordbruksföretag diversifieras:

- Vid starten av den nya verksamheten
 - Att starta nya verksamheter innebär ofta en svårighet i förhållande till det traditionella tankesättet inom lantbruk
 - Att ha ett stort nätverk är kritiskt vid starten av en ny verksamhet
 - De drivande faktorerna bakom diversifieringen är lantbrukarens behov, förmågor och resurser
 - Vilken form av ny verksamhet som startas styrs ofta av tillfälligheter
 - Flera kritiska moment kan identifieras och i dessa krävs ofta flexibilitet
- Organisera ledningsstruktur
 - Självskapade restriktioner; lantbrukare har en tendens att vilja göra allt själva
 - Familjen och framförallt har make/makan stor vikt i de nya roller som skapas i och med den nya verksamheten
- Marknadsförutsättningar
 - Den huvudsakliga marknaden som utnyttjas vid nya verksamheter är den lokala marknaden
 - Den främsta orsaken till att den nya produkten utvecklas är om kunden efterfrågar det
 - Produkten som produceras i den nya verksamheten är ofta förknippad med en funktion; till exempel en upplevelse
 - Produkterna är oftast förädlade

Två av de viktigaste slutsatserna i Brunåker (1993) är att: (1) Företags storlek beror på marginalkapaciteten hos familjen. Det är inget problem för företaget att växa så länge familjen klarar alla ledningsuppgifter på egen hand. Detta beror på de självskapade restriktionerna. (2) Komplexiteten i de ovan nämnda aspekter på diversifiering inom lantbruksföretag styr utvecklingen av strategi.

Många har tidigare undersökt hur inkomster utanför lantbruksverksamheten påverkar lantbruksföretaget och lantbrukshushållet (Andersson et al, 1995, Andersson et al, 2005, Lagerkvist et al, 2006, Nehring, 2005). Gemensamt för dessa är att de behandlar hur inkomsten utanför lantbruksverksamheten påverkar investeringsstrukturen inom lantbruket. Dock tas inkomsten för given och de beskriver inte i någon större utsträckning nyckelfaktorer och problem som kan påverka denna inkomst

McNamara & Weiss (2001) utförde en ekometrisk undersökning av vilka faktorer som styr andelen ett lantbrukshushålls inkomst från kombinationsverksamhet relaterad till lantbruksverksamheten och från inkomster utanför lantbruksverksamheten. De kommer fram till en rad parametrar såsom gårdsstorlek, antal familjemedlemmar samt företagarens utbildning och ålder. Det intressantaste är dock att deras resultat visar på att kombinationsverksamhet och inkomst utanför gården är nära substitut och besluten om dem är nära relaterade. De ser också att regionala ekonomiska särdrag bestämmer andelen inkomst från kombinationsverksamhet och inkomster utanför gården vilket enligt dem betyder att det i framtiden blir vanligare med dessa typer av inkomstkällor för lantbrukarhushåll.

På den brittiska halvön tycks intresset för kombinationsverksamhet vara stort, hela 58 % av Englands lantbrukare bedrev någon form av diversifierad verksamhet, varav de flesta bedriver uthyrning eller entreprenadverksamhet (Defra, 2007). De engelska lantbrukarna såg framförallt problem i bristen på kunskap, planering och kontroll av den verksamhet de påbörjade men även faktorer som faktorer som att hitta rätt och kunnig personal samt validiteten i marknadsundersökningar som genomförts (Defra, 2007). Även Skottland har undersökt kombinationsverksamhet och uttrönt flertalet nyckelfaktorer för att lyckas med diversifiering inom lantbruket (SAC, 2008). Sex huvudfaktorer kan urskiljas: personliga egenskaper, finansiell hållbarhet, marknadsföring, kundorientering, planering och ledning av driften.

2.2 Teori om diversifiering

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är diversifiering en strategi som ett företag kan använda för att hantera osäkerheten i den tekniska omvärlden. I denna osäkerhet ligger både fluktuationer i de råvaror och resurser som används i företagets process samt i den vara företaget producerar. Författarna menar att diversifiering är viktig när företaget är beroende av få yttre aktörer. Osäkerheten minskas genom att företaget får ”fler ben att stå på”.

I Penrose verk ”The growth of the firm” (1959) beskriver hon diversifiering som en möjlighet för ett företag att växa. Genom att diversifiera produkten eller produktionsprocessen kan företaget växa och bli mer lönsamt. Detta genomförs främst på grund av fluktuationer i efterfrågan som påverkar lönsamheten. Om inte ett företag kan växa mer på den marknad det befinner sig i menar Penrose att diversifiering är en naturlig väg att gå. Då sker diversifieringen in på ett nytt marknadsområde. I detta fall är det resurserna som styr i vilken riktning diversifieringen går. Dock nämns i båda fallen att företaget skall ses som en pool av resurser som kan användas i flera olika produktionsmetoder och till flera olika produkter, men hon påpekar att i framförallt mindre företag är diversifieringen relativt begränsad till den huvudsyssla som företaget bedriver. Samtidigt trycker hon på att företagets kärnverksamhet inte får lämnas vind för våg, då försvinner en del av fördelen med diversifieringen.

Penrose ser en motsägelse i att många lyckade företag har en hög diversifieringsgrad vilket talar emot teorin om skalfördelar. Hon menar att förklaringen ligger i att starkt specialiserade företag inte klarar förändringar i omgivningen lika bra som ett diversifierat företag samt att företag som satsar på stora produktionsvolymmer inom en verksamhet inte utnyttjar sina resurser på bästa vis. Penrose är många gånger i sitt verk inne på resursperspektivet på ett företag och i nästa avsnitt utreds närmare vad resursbaserad teori innebär.

Brunåker (1993) går inte närmare in på varför diversifiering sker men han förklarar begreppet ’diversifiering inom lantbruket’ som att lantbrukaren gör en insats för att expandera företaget i en ny verksamhet utöver den traditionella lantbruksverksamheten. Vidare beskriver Brunåker resultatet av diversifieringen som nya verksamheter i lantbruksföretaget och de utmärks dels av att produkten är ny för lantbrukaren och kräver därför utveckling inom nya kompetensområden, och dels av att produkten säljs på konkurrensutsatta marknader.

2.3 Resursbaserad teori

En av pionjärarbetena inom resursbaserad teori är ”The resource-based view of the firm” av Wernerfelt (1984). Han beskriver det resursbaserade synsättet på ett företag som knippen av resurser som används för att genomföra dess verksamhet. Resursen är något som är en styrka eller svaghet för företaget och består av både reala och ickereal tillgångar. En resurs kan användas till flera produkter och en produkt kräver flera resurser. Huvudtemat inom resursteorin är ofta hur sammansättningen av resurserna kan generera varaktiga konkurrensfördelar.

Grant (1991) beskriver i sitt arbete hur resurser och strategi kan kopplas samman. Ett företags långsiktiga strategi bygger dels på att företagets resurser och förmågor (som består av företagets resurser och dess förmåga att utföra en uppgift) bestämmer strategins huvudriktning samt att resurser och förmågor är basen i företagets lönsamhet. Han menar att resurserna skall skapa långvarig god lönsamhet och att de gör detta genom att företaget bibehåller en hög attraktivitet på sin marknad och en hög andel konkurrensmässiga fördelar. En strategi som baseras på företagets resurser och förmågor är mer hållbar än en som baseras på de kundbehov företaget försöker uppfylla.

Grant lägger stor vikt vid företagets konkurrensmässiga fördelar som han menar är främsta anledningen till god lönsamhet. Hur väl ett företag behåller sina konkurrensmässiga fördelar beror på hur heterogena dess resurser är, vilket i sin tur främst påverkar hur lätta de är att flytta till andra företag eller imiteras av andra företag. Vikten av att hela tiden förbättra sin

resursbas är stor för att bibehålla konkurrensfördelar. Avslutningsvis hävdar Grant att ett företags viktigaste resurser är de som är hållbara, svåra att identifiera, förstå och kopiera av andra företag samt flytta till andra företag eftersom dessa bibehåller de konkurrensmässiga fördelarna i högst grad.

Resursbaserad teori kombinerat med entreprenöriell teori

Alvarez och Buzenitz skrev 2001 ”The entrepreneurship of resource-based theory” där de kopplar samman teorier om entreprenörskap med resursbaserad teori. Handlingar som utförs av entreprenörer är i sin kärna skapandet och kombineringen av resurser för att skapa nya heterogena resurser och förmågor. De möjligheter som entreprenörer upptäcker existerar främst för att olika aktörer gör olika värderingar av en resurs (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1979; Shane & Venkatarman, 2000 genom Alvarez & Busenitz, 2001). Författarna tar i sitt arbete upp två viktiga aspekter: (1) Entreprenöriell igenkänning som en resurs; förmågan hos entreprenörer att söka och känna igen nya möjligheter. (2) Entreprenörens förmåga att kombinera och organisera resurser som en resurs i sig.

Författarna beskriver de konkurrensmässiga fördelar entreprenörer har och kan behålla genom sina förmågor inom resursheterogenitet. Genom resursheterogenitet kan de konkurrensmässiga fördelarna bibehållas och generera god lönsamhet. De argumenterar för att de främsta förmågorna entreprenörer har för att skapa heterogena resurser är *förnimmelse*, *upptäckt* och *uppföljning* av de möjligheter som finns samt dess *koordinering av kunskap*.

De menar också att entreprenörer har en heuristisk tankegång och att det ger dem möjlighet att ta snabba beslut och lära sig nya situationer snabbt. Den entreprenöriella upptäcktsförmågan av nya möjligheter ger dem då konkurrensmässiga fördelar dels genom att de ser möjligheter där andra ser svårigheter och de har förmågan att snabbt lösa problem i en tidig fas, och även om de inte har expertkunskap om allt har de förmågan att känna igen en lönsam möjlighet. Eftersom dessa resurser är ovanliga är de också svåra att imitera vilket ger dem varaktiga konkurrensfördelar.

Alvarez & Busenitz spinner vidare på svårigheten för andra att imitera resurserna som entreprenörer har. De menar att entreprenörens resursförmågor är så kallad tyst kunskap och ytterst komplexa vilket gör dem närmast omöjliga att imitera. Resurserna är också svåra att observera, beskriva och värdera vilket gör dem ytterligare svåra att imitera (Itami, 1987 genom Alvarez & Busenitz, 2001). Vidare ligger i entreprenörens komplexa resursförmågor att bygga relationer till nya aktörer samt koppla samman resurser. Författarna gör också anmärkningen att mer erfarna entreprenörer har högre kapacitet på sina entreprenöriella förmågor.

Avslutningsvis slutar författarna där de började; med att konstatera att de förmågor som entreprenörer besitter såsom entreprenöriell uppmärksamhet, insikt, kunskap och möjligheten att koordinera resurser, är resurser i sig; heterogena resurser som ger varaktiga konkurrensmässiga fördelar.

2.4 Beslutsteori

Ett beslut definieras som ett val mellan flera olika alternativ, där valet av beslut innebär en förpliktelse till handling. Ett beslut kan också betraktas som slutresultatet av en process. Processen som sker innan beslut tas består av en rad handlingar och bedömningar som förhoppningsvis leder till framgång. Beslut har också samband med beslut som har fattats vid tidigare tillfällen och skapar förutsättningar för kommande beslut. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Individens möjligheter att samla in information, systematisera, tolka och kommunicera denna till andra utgör grundförutsättningarna för att ta ett beslut. För att göra det möjligt att ta ett så rationellt beslut som möjligt så krävs även en bestämd mängd information. Mängden

information avgörs av: hur komplext beslutet är samt individens erfarenhet från liknande situationer. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Föreställningen om perfekt rationalitet

Människan som helt rationell beslutsfattare är ett antagande som har en central roll i klassisk beslutsteori. Det finns flera modeller som beskriver detta och en av dessa är den s.k. ”economic man modellen”. Denna modell utgörs av följande antaganden:

1. Den enskilde beslutsfattaren har klara mål.
2. Vederbörande har full information om alla alternativa lösningar samt alla konsekvenser av alla alternativ.
3. Vederbörande kan rangordna alla alternativ från det mest önskvärda till det minst attraktiva.
4. Beslutsfattaren väljer det alternativ som är bäst för att nå målet.

Denna modell är dock inte tänkt som en beskrivning av verkligheten utan som en förutsättning för att kunna fatta ett beslut som grundas på perfekt rationalitet. Verkligheten är ofta mer komplex och problematisk. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Problematiken runt perfekt rationalitet

För att uppnå perfekt rationalitet krävs att människor har tydliga mål som alltid föregår individens handlande. I praktiken är dock detta alltid inte fallet eftersom människor inte alltid skapar sig tydliga mål, vissa mål utformas även efterhand som vi handlar. Studier visar att människans förmåga att behandla och lagra information är någorlunda begränsad. I dagens samhälle blir människans hjärna utsatt för onaturligt mycket information och detta kan leda till problem när det kommer till beslutsfattande eftersom hjärnan har en begränsad kapacitet. I beslutssituationen mellan olika alternativ tenderar psykologiska faktorer och personliga värderingar också spela en stor roll vilket kan leda till allt mer irrationella beslut tas. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Föreställningen om begränsad rationalitet

Människan strävar alltid efter att handla rationellt, irrationella handlingar förekommer dock. Ingen kan däremot handla fullt rationellt eftersom man aldrig kan få all information om alla tänkbara möjligheter och dess konsekvenser. En modell vid namn ”administrative man” utgår ifrån att människan alltid handlar begränsat rationellt. Modellen innehåller följande:

1. Man har mål, men de kan vara oklara och skiftande.
2. Man bedömer vissa alternativa lösningar och vissa konsekvenser av dessa alternativ.
3. Man bedömer alternativ sekventiellt, efterhand som man har förmåga att behandla dem.
4. Man väljer det första tillfredsställande alternativet som dyker upp.

Denna typ av beslutsmodell kan beskrivas som ”satisfierande” eftersom människan väljer det alternativ som är bra nog utan att veta om det är det allra bästa. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Beslutsfattande inom lantbruket

Bo Öhlmér har tagit fram en modell som syftar att beskriva beslutsprocessen för lantbrukare. Modellen består av sammanlagt åtta moment: identifiering av värderingar och mål, problemupptäckt, problemdefinition, observation, undersökning, utveckling av avsikt, genomförande och ansvarstagande. Beroende på under vilken situation och typ av beslut det gäller kan dessa moment komma i olika följd och vissa moment kan även försvinna helt ur beslutsprocessen. Med hjälp av dessa åtta moment samt ytterligare fallstudier har Öhlmér et al (1998) utvecklat en ny modell som beskriver beslutsfattande på gårdsnivå, se figur 3.2.

Del-process Fas	Söka och uppmärksamma information	Planera och prognostisera	Värdera konsekvenser och välja	Ta ansvar
Problem upptäckt	<i>Informationsbevakning och uppmärksammande</i>	<i>Prognostisera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Problem?</i>	<i>Kontroll</i>
Problem definition och alternativa lösningar	<i>Informationssökning Ta reda på alternativa lösningar</i>	<i>Prognostisera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Välja lösning att undersöka</i>	<i>Kontroll</i>
Analys och val av lösningsåtgärd	<i>Informationssökning efter planeringsdata</i>	<i>Planering Prognostisera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Genomföra?</i>	<i>Kontroll</i>
Genomföra och handla	<i>Informationssökning efter ledtrådar om hur det går. Förbättringsmöjlighet?</i>	<i>Prognostisera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Korrigera? Förbättra?</i>	<i>Kontroll Ansvar för slutresultat Feedback</i>

Fig. 3.2 Beskrivning av lantbruksföretagarens beslutsprocess (Öhlmér et al, 1998 genom Oskarsson, 2007)

Problemupptäckt innebär att individen blir medveten om att det finns en skillnad mellan nuvarande situation och den önskade situationen. Den önskade situationen baseras på lantbrukarens egen uppfattning om mål och strävan att nå dessa. (Öhlmér et al, 1998)

När problemet definieras så specificeras det och även eventuella lösningar på problemet identifieras. Vidare så innefattar fasen även eftersökning av problemets orsak samt också en bedömning av åtgärder till problemet. Informationen som krävs för problemdefinition kommer från lantbrukarens minne, skrivet material och andra externa källor. (Öhlmér et al, 1998)

I fasen ”analys och val av lösningsåtgärd” så söker lantbrukaren information för att arbeta fram lösningar på det uppstådda problemet. Med hjälp av den informationen han/hon finner så bedömer lantbrukaren vilka konsekvenser som kan uppstå av varje åtgärd. När det rimligaste alternativet tagits sållats fram så gör lantbrukaren sedan sitt val. Det betyder dock inte att åtgärden kommer att genomföras. (Öhlmér et al, 1998)

Den sista fasen kallas för ”genomföra och välja”. I denna fas så genomför lantbrukaren åtgärden som har valts och anpassar denna till aktiviteterna på gården. Resultatet av åtgärden registreras av lantbrukarens minne eller annat externt verktyg. Utfallet jämförs sedan med de förväntningar som lantbrukaren hade på åtgärden. Lantbrukaren får på detta sätt feedback av sitt agerande och ger både erfarenhet och kunskaper inför likartade situationer i framtiden. (Öhlmér et al, 1998)

Den första delprocessen utgörs av att söka och uppmärksamma information. Informationen kommer både från lantbrukarens minne och externa källor. Faktorer såsom: intensitet i informationssökandet, lantbrukarens bedömningsförmåga, tillgång på information samt lantbrukarens uppmärksamhet har en stor inverkan på denna delprocess. (Öhlmér et al, 1998)

Den andra processen kallas planering och prognostisera och beskriver en ungefärlig plan som har tagits fram av lantbrukaren. Vissa lantbrukare tar hjälp av färdiga modeller och anpassar dessa till sin egen situation. Planen uppdateras kontinuerligt i takt med att ny information tillkommer vilket förhoppningsvis förbättrar resultatet av planen. (Öhlmér et al, 1998)

Följande fas heter ”värdera konsekvenser och välja”. För att kunna uppskatta konsekvenserna av de val som lantbrukaren kommer att göra krävs det flertalet olika informationskällor. Ett av

dessa källor kan vara tidskrifter och diskussioner med t.ex. rådgivare och kollegor. (Öhlmér et al, 1998)

Den sista fasen är den s.k. ansvarsfasen. I denna fas jämförs alla föregående faser med andra personers utlåtande. Utlåtandena kan komma från t.ex. familj, grannar och rådgivare. Modellen är utformad för att tydliggöra att beslutsfattande inte är en linjär process utan att flera aktiviteter kan ske samtidigt i modellen. (Öhlmér et al, 1998)

3. Metod

För att svara på syftet vilka samordnings- och ledningsproblem som finns inom lantbruksföretag som bedriver kombinationsverksamhet har det i uppsatsen valts att göra kvalitativa intervjuer på två fallgårdar.

Val av fallgårdar

De fallgårdar som använd i studien har valt först och främst utifrån kriteriet att de har en kombinationsverksamhet som är anknuten till lantbruksverksamheten. Inom denna grupp av kombinationsföretagande är den vanligaste formen av sidoverksamhet maskinentreprenad (SJV, 2007). Därför föll valet av fallgårdar på att de bedrev entreprenadverksamhet i kombination med en icke försumbar del traditionellt lantbruk.

Kvalitativ forskning

Enligt Widerberg (2002) innebär kvalitativ forskningsmetod att forskaren söker efter karaktären eller egenskaperna hos någonting. Den kvalitativa forskningen söker ett fenomenets innebörd eller mening jämfört med den kvantitativa forskningsmetoden som primärt syftar till att söka efter förekomst och frekvens av fenomenet. Vidare beskriver Widerberg följande olika metoder som de vanligaste inom kvalitativ forskning:

- Observationer – forskaren observerar andras agerande och uttryck i en viss situation.
- Bild- och textanalys – forskaren analyserar bilder och texter för att förstå ett fenomen.
- Intervjuer – forskaren samtalar och interagerar med andra för att förstå deras uppfattning av ett fenomen.

Vid intervjuer använder forskaren en intervjuguide för att styra intervjun. Intervjuguiden kan vara mer eller mindre strukturerad där en ostrukturerad intervjuguide ger stort utrymme för respondenten att föra intervjun mot de synpunkter han/hon tycker är viktigast och forskaren ges möjlighet att ställa fördjupningsfrågor.

Kritik mot metod

Kvalitativ forskningsmetod säkerställer inte några resultat statistiskt men förhoppningen är att den ger en djupare förståelse för kombinationsverksamhet. Antalet fallgårdar kan möjligen vara fler för att på så sätt bättre säkerställa resultaten men på grund av den tid som finns tillgänglig för en 15-poängs uppsats tillåts inte fler. En intressant metod att använda kan vara fokusgruppsintervjuer där flera lantbrukare med kombinationsverksamhet samlas och tillsammans med en intervjuare har ett samtal som mer liknar en diskussion. Tyvärr tar även denna metod längre tid genom att samordningen av lantbrukare är svår, speciellt i vårbrukstider.

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet av de två intervjuer som gjordes. Intervjuerna presenteras var för sig.

4.1 Intervju; Fallgård 1

Gårdsbeskrivning

Gården Knivstorp totala areal är cirka 270 hektar. Den sammanlagda åkerarealen är 180 hektar, skogsarealen 50 hektar och betesarealen är cirka 40 hektar. Arbetsinsatsen på gården är i nuläget en heltidstjänst, varav ägaren av gården står för 50 % av arbetsinsatsen och en deltidsanställd står för övriga 50 %. Kombinationsverksamheten inom företaget utgörs av en traktorgrävare som diverse uppdrag utförs med. Det handlar först och främst om nedgrävning av kablar, dräneringar av mindre åkerarealer, dikesrensning etc. Ägare till gården är Peter Engholm som sedan 1986 drivit lantbruket på gården. År 1989 beslutade sig Engholm för att köpa in en traktorgrävare som han skulle utföra markarbeten med. År 2008 köpte Engholm även en mindre grävmaskin för att utföra arbeten med i trädgårdar och på andra platser där utrymmet för maskiner är begränsat.

Kombinationsverksamhet

Sedan 1989 har ”professionell” kombinationsverksamhet bedrivits på gården men Engholm har utfört maskintjänster tidigare än så, men dock i mindre omfattning och med mindre ekonomisk betydelse. Anledningen till att Engholm började med kombinationsverksamhet var p.g.a. ekonomiska skäl och ett personligt intresse för grävning. Gårdsarealen var vid starten för verksamheten betydligt mindre och därför krävdes en sidoinkomst för att kunna försörja sig på gården. Hans allmänna syn på kombinationsverksamheten är överlag positiv men han menar också på att arbeten på huvudenheten riskerar att bli eftersatta på grund av tidsbrist.

De arbetstoppar som finns inom jordbruket är främst några veckor på våren samt cirka 2 till 3 månader på hösten. Vad det gäller kombinationsverksamheten varar arbets säsongen från cirka april till november beroende på väderförhållandena. Under denna tid är det svårt att hinna med alla sysslor inom jordbruket och det medför att vissa sysslor blir eftersatta och att även mycket långa arbetsdagar förekommer. För att undvika att arbetsbelastningen blir alltför stor så försöker Engholm planera sina arbetsveckor efter jordbruket, och under högsäsongen så tvingas arbetet inom kombinationsverksamheten att minska.

Maskiner inom kombinationsverksamheten används också inom jordbruket. Traktorgrävaren kan t.ex. användas som lastare och Engholm gräver även ner dränering på sin åkerareal med sina egna maskiner. Byggnader och inventarier används också gemensamt inom båda verksamheterna vilket medför stordriftsfördelar. I dagsläget är kundunderlaget stort och det är främst företag och privatpersoner i närområdet som Engholm riktar sig till.

Resurser

De problem som främst är förknippade med kombinationsverksamheten är: tidsbrist samt långa arbetstider. Tidsbristen uppstår främst då jordbrukets arbetstoppar inträffar men det förekommer även vid andra tillfällen eftersom ägaren utöver arbetet inom kombinationsverksamheten också skall arbeta halvtid inom lantbruksföretaget. Denna är ofta den mest begränsande resursen inom företaget. Eftersom Engholm inte vill anställa flera personer för att öka denna resurs så måste övriga aktiviteter på gården och inom kombinationsverksamheten begränsas efter denna resurs. Läglighetseffekten är oftast påtaglig inom jordbruket eftersom vissa sysslor får lägre prioritet än andra. Det mest tydliga exemplet är ogräs- och svampbekämpningen som sker under våren och sommaren. All tillgänglig tid spenderas under denna tid på kombinationsverksamheten vilket medför att bekämpningen vid

vissa tillfällen måste utföras nattetid under sämre förhållanden, vilket kan medföra lägre avkastning eller kvalitet på skörden.

Det är främst kunskapsresurserna som blir lidande vid denna typ av kombinationsverksamhet. Eftersom Engholm bedriver två stycken tidskrävande verksamheter så upplever han att han inte kan fokusera på en utav dem. Han har t.ex. inte tid att åka på växtodlingskonferenser för att hålla sig ajour med den senaste produktionstekniken etc. Detta medför att båda verksamheterna blir något eftersatta och en kostnad uppstår eftersom verksamheterna inte bedrivs optimalt.

Under uppstarten av kombinationsverksamheten blev Engholm tvungen att ta in nya resurser i form av maskin och kunskaper. Maskinen köpte han in via en annons och kunskapen fick han genom en kurs och via andra inom branschen.

Beslutsprocess

De problem som fanns innan kombinationsverksamheten startades var följande: enheten var för liten för att kunna försörja sig på, den ekonomiska lönsamheten var därför låg. Valet av just denna typ av kombinationsverksamhet hade med personligt intresse att göra och att Engholms far hade varit involverad i branschen. Engholm har tidigare hyrt ut maskintjänster i form av pressning och slåtter men han slutade med det för att bättre kunna fördela arbetstiden över året. Engholm nämner även att en viss brist på arbete även spelade in i hans beslut att upphöra med maskintjänsterna i form av pressning och slåtter. Han anser även att övriga resurser på gården var väl anpassade till nuvarande kombinationsverksamhet eftersom de kan användas både inom jordbruket samt kombinationsverksamheten.

Kunder

Antalet kunder per år varierar men brukar vara ca 50 stycken. Dessa femtio utgörs främst av privatpersoner samt småföretag i närområdet. Engholm har också utfört viss kabelgrävning åt Sveaskog. Kundbasen har upparbetats via "word of mouth" metoden och i dagsläget läggs inga resurser på marknadsföring. I uppstarten av kombinationsverksamheten så skedde viss annonsering i de lokala tidningarna. Kundanpassningen av tjänsten sker individuellt från kund till kund eftersom alla kunder har olika uppfattning om hur deras markarbeten skall genomföras. Engholm beskriver sig själv som en "coach" som lyssnar på kundens önskemål och sedan ger kunden råd hur arbetet bör genomföras. Därefter kommer de gemensamt överens om tillvägagångssättet för uppdraget.

Framtid

Enligt Engholm finns det vissa problem som uppstått p.g.a. kombinationsverksamheten. Han nämner att familjen i vissa fall blir lidande eftersom arbetsdagarna kan bli mycket långa. Han upplever också att värk i axlar och leder uppkommer efter långa arbetsdagar. De framtida problem som kan uppstå är bl.a. det ökade pappersarbetet. I nuläget är denna arbetsbelastning relativt låg men den har en tendens att öka och det är svårt att fakturera denna kostnad till kunden.

4.2 Intervju; Fallgård 2

Gårdsbeskrivning

Per Fredriksson driver tillsammans med sin fru Mimmi Eriksson lantbruksföretaget Storegården i Kestad, Götene. Huvudverksamheten består av maskinstation som fokuserar på vallkedjan och står för 70-80% av företagets totala omsättning. Maskinstationen startades mellan 1990-91 och bedriver idag slåtter, strängläggning, pressning, plastning samt pressplastning. Utöver vallkedjan utförs även jordbearbetning, sådd och tröskning i liten skala.

Gården består av ca 100ha åkermark inklusive arrenden där det sedan 1995 bedrivs ekologisk växtodling. I växtodlingen har Fredriksson satsat på odling av äldre kulturväxter såsom speltvete med flera. Dessa förädlas sedan under eget varumärke, Västgötarna, och säljs direkt till butik. Denna verksamhet startades för cirka fem år sen tillsammans med sex stycken andra

lantbrukare. Fram tills 2001 hade gården en mjölkbesättning. Numera finns en mindre besättning köttdjur som hålls i ranchdrift samt några får. Företaget har fem heltidsanställda under högsäsong; maj till oktober.

Kombinationsverksamhet

Företaget har de senaste 20 åren gjort en resa från att vara ett specialiserat mjölkföretag till att bli en maskinstation med specialisering på vall. Under resans gång har också företaget utvecklats till ett kombinationsföretag. Maskinstationsverksamheten påbörjades av Pers far med att en inplastare för rundbal inköptes. Anledningen till att den inköptes var främst för att öka kvaliteten på det egna grovfodret och att öka lönsamheten i företaget. För att sedan öka användningen av plastaren började företaget med entreprenadverksamhet åt grannar. Enligt Fredriksson kunde maskinstationsverksamheten tagit en annan riktning om någon annan slags maskin inköptes. Han menar att vallentreprenad påbörjades delvis av en tillfällighet. Dock har företaget ända sedan dess strategiskt arbetat mot fokusering på vallkedjan. Och numera är tillfälligheterna ganska få och små.

De andra verksamheterna på gården har Fredriksson själv utvecklat under senare år men hela tiden har de andra verksamheterna anpassats efter huvudverksamheten maskinstation.

Resurser

Fredriksson tycker att de verksamheter som finns i företaget och de resurser de kräver skall passa ihop. Han menar att de verksamheter han valt ger positiva effekter sinsemellan. Till exempel kan maskinerna inom entreprenadverksamheten användas i växtodlingen samt djuren kan beta gröngödlingsvallarna och bidra med gödsel i viss mån.

Vidare ser Fredriksson att den resurs som är mest begränsande är tiden. Även här har företaget anpassats på så vis att verksamheterna kretsar kring huvudverksamheten. Till exempel den egna förädlingen av kulturgrödorna som genomförs på vintern då maskinverksamheten ligger nere. Resursen tid vållar också problem. Det främsta problemet är de negativa läglighetseffekter som uppstår på grund av den egna växtodlingen och entreprenadkörningen.

Beslutsprocess

Fredriksson beskrev tidigare hur beslutsprocessen i början var kantad av bananskal och att dessa med åren har minskat. Han menar att analytiskt tänkande och den väldefinierade fokusstrategi han bedriver är nyckelfaktorer och att felrapporter och uppföljning är mycket viktiga instrument i beslutsprocessen. Vidare trycker han också vikten på att vara två i företaget. Att hans fru är delaktig och intresserad av verksamheten gör att de kan bolla idéer mellan varandra och på så sätt uppnå bättre resultat.

Kunder

Kunderna till maskinstationsverksamhet uppgår till cirka 105 stycken. Bland dessa kunder finns det de som inte har någon del av vallkedjan själva och hyr in allt av maskinstation. Det finns också de som har hela kedjan själva men som under arbetstoppar väljer att hyra in vissa moment för att höja kapaciteten och det finns de som har vissa delar av kedjan och hyr in resterande delar. Kunderna är oftast trogna samt medgörliga och inget kontrakt föreligger till någon kund inom maskinstationsverksamheten. Fredriksson trycker på vikten av att vara service medveten och att alltid sätta kunden i fokus. Detta åstadkoms genom att i möjlig mån anpassa körningen efter kundens önskemål. Utöver detta ger storleken på Fredrikssons maskinstation fördelar för kunden genom att dennes risk minskar i form av maskinhaveri; maskinstationen har minst två av varje maskin och kan då med kort varsel var där med en ny om den första gått sönder.

Storegården har också investerat i en hemsida för företaget där kunden i lugn och ro kan introduceras och kontinuerligt uppfölja verksamheten i företaget. Ingen övrig annonsering sker. Fredriksson försöker också fördela sin egna körning till så många kunder som möjligt under en säsong så att kunden får en känsla av att jag som kund är viktig. Här kommer också

det faktum in att Fredriksson numer måste säga nej till vissa körningar, vilket han i sig inte ser som en nackdel; man måste kunna säga nej, men han trycker på att vara konsekvent; har man sagt nej till en liten körning i ytterkanten av sitt verksamhetsområde kan man inte säga ja till en större körning ytterligare längre bort. Alla kunder är lika mycket värda säger han, och det är viktigt för att behålla en hög ”goodwill”.

Vidare vill Fredriksson erbjuda kunden den mest moderna vallskördetekniken och kunskapen om vallhantering. Ett exempel på detta är satsningen på bredspridning av vall han har genomfört. Här ser Fredriksson problem i att hålla samma kunskapsnivå hos personalen som hos honom själv eftersom han har ett starkare ekonomiskt incitament till att hålla en hög kunskapsnivå än personalen. Avslutningsvis tycker Fredriksson att han lär sig mycket av kundkontakten, både inom maskinstationsverksamhet och inom Västgötarna. Han menar att traditionella lantbruksföretag endast har få kunder och därför inte inser betydelsen av kundkontakt. Som företagare i tjänsteverksamhet blir kopplingen uppenbar; bra utförd körning och god kundrelation = ger bra reklam och säker inkomst.

Framtid

I framtiden tror Fredriksson att det faktum att många måste bedriva kombinationsverksamhet för att kunna bo och verka på de platser de vill kommer att bli mer påtagligt. Detta på grund av den minskade lönsamheten inom de traditionella produktionsgrenarna och att fler och fler platser i Sverige kommer bli olönsamma att bedriva traditionellt lantbruk.

Avslutningsvis menar Fredriksson att arbetskraft kan bli ett problem i framtiden om reglerna för lagen om anställningsskydd skärps. Då blir kravet på att kombinera verksamheter utifrån deras arbetstoppar ännu viktigare så att personal kan sysselsättas året runt. Alternativt skulle samarbete mellan olika kombinationsföretag bedrivas så att personal kan utnyttjas bättre.

5. Analys

5.1 Analys av fallgård 1

Teori om diversifiering

Om man utgår från det som är skrivet inom detta område tidigare i detta arbete och implementerar detta på gården Knivstorp så upptäcker man att en hel del paralleller kan göras. I Penrose verk "The growth of the firm" (1959) så beskrivs diversifiering som en möjlighet för ett företag att expandera. Hon nämner också att om ett företag inte har möjlighet att växa på den marknaden som den befinner sig på så är diversifiering en naturlig väg att gå. En av anledningarna till att Engholm startade sin kombinationsverksamhet var på grund av att jordbruksenheten var för liten och intäkterna var därmed små. Arealen utgjorde vid övertagandet av gården cirka 75 hektar och vid den tiden fanns ingen möjlighet att utöka arealen. Engholm valde därför att diversifiera sig genom att skaffa en entreprenadmaskin och har sedan 1989 arbetat inom den verksamheten. I nuläget utgör gårdsarealen 270 hektar och kombinationsverksamheten har varit en bidragande orsak till att mer mark har kunnat förvärvas.

Resursbaserad teori

Inom resursbaserad teori utgör en av grundstenarna "The resource-based view of the firm" av Wernerfelt (1984). Teorin fokuserar på de resurser som finns inom företaget samt hur dessa utnyttjas. Resurserna kan i denna teori ses som en styrka eller svaghet för företaget och kan även användas till en eller flera produkter. I Engholms fall där resurserna som nyttjas inom jordbruket även kan användas inom kombinationsverksamheten är denna teori tillämpbar. Som exempel kan nämnas att maskinhall och verkstad nyttjas gemensamt av båda produktionsgrenarna vilket leder till högre utnyttjandegrad av resurserna. De resurser som finns inom kombinationsverksamheten kan också med fördel användas inom jordbruket. Vid t.ex. täckdikning av mindre arealer så utför Engholm dessa själv för att på så sätt minska kostnaderna.

Resursbaserad teori kombinerat med entreprenöriell teori

Två av de viktigaste delarna i kombinationen av entreprenöriell teori och resursteori är: (1) Entreprenöriell igenkänning som en resurs; förmågan hos entreprenörer att söka och känna igen nya möjligheter. (2) Entreprenörens förmåga att kombinera och organisera resurser som en resurs i sig.

Implementerar man första aspekten på Engholms verksamhet kan man konstatera att den stämmer överens med hans verksamhet. Vid uppstarten av Engholms kombinationsverksamhet såg han att ett behov av entreprenadtjänster i närområdet. Detta ledde till att han köpte en traktorgrävare som användes för att möta behovet. Den andra aspekten kan man likna vid Engholms förmåga att kombinera resurserna inom entreprenadarbetet med jordbruket.

Beslutsteori

Bo Öhlmér's modell angående beslutfattande inom lantbruket kan tillämpas på Engholms verksamhet under inledningsskedet. Sätter man dessa åtta steg till praktiken kommer man fram till följande:

Problemupptäckt

Engholm upptäckte problemet när han övertog gården, han insåg att enheten var relativt liten och att den inte kunde försörja en person. Engholms mål var att driva familjegården vidare och göra det möjligt att försörja sig på den. Han upplevde därmed att den nuvarande situationen inte överensstämde med den önskade situationen.

Problemdefinition

När problemet väl hade upptäckts så återstod att definiera detta. Problemet definierades som avsaknaden på tillräckligt stora inkomster. Lösningen på problemet var att på något sätt öka inkomsterna till enheten. Detta kunde ske genom: att öka markarealen, starta kombinationsverksamhet eller söka ett jobb och sedan driva lantbruket på deltid. Orsaken till att problemet uppstod var på grund av att enheten var för liten vid övertagandet.

Analys och val av lösningsmetod

Följande alternativ är förslag på lösning av problemet: öka markarealen, söka ett jobb och sedan driva lantbruket på deltid eller starta kombinationsverksamhet av något slag. Det första alternativet var svårt att genomföra för Engholm eftersom det inte alltid finns areal till salu eller mark tillgänglig för arrende. Andra alternativet som bestod i att skaffa sig ett jobb bredvid jordbruket, hade varit en realistisk lösning på problemet men det stred mot Engholms grundläggande mål om att kunna försörja sig på gården. Det tredje alternativet som bestod av att starta kombinationsverksamhet är det alternativ som verkar mest rimligt. Flera av resurserna för att starta kombinationsverksamhet fanns redan tillgängliga på gården och kunde även utnyttjas i annat syfte. Kombinationsverksamheten skulle bestå av entreprenadarbeten av skiftande slag.

Genomföra och välja

Engholm valde i denna fas att inrikta sig på kombinationsverksamhet. Kombinationsverksamheten utgörs av en traktorgrävare som arbeten utförs med. De befintliga resurser som gick att kombinera med denna verksamhet var: maskinhall, bränsletankar och kunskap.

5.2 Analys av fallgård 2

Diversifiering

För Fredriksson var kombinationsverksamhet något som inleddes för att förbättra det ekonomiska resultatet. En parallell kan dras till teorin tidigare i denna uppsats om att företaget inte kunde växa mer på sin befintliga marknad det vill säga att med den areal som fanns att tillgå kunde inte mjölkobesättningen växa mer. Även om detta inte var uttalat, för just då var lönsamheten samt förbättrad foder kvalitet huvudsyftet med den första inplastaren, så kan man i backspejeln hävda att detta var en väg för företaget att växa. Fredriksson har, som Brunåker (1993) definierar diversifiering i lantbruk, påbörjat ny verksamhet utanför de traditionella lantbruksverksamheterna. Dock är viktigt att poängtera att hans huvudverksamhet numera är entreprenadverksamheten. Brunåker (1993) menar också att lantbrukaren vid diversifiering kommer producera en ny produkt. Detta är i Fredrikssons fall högst aktuellt då de nya tjänsteprodukterna har krävt en helt annan kundrelation än de traditionella lantbruksprodukterna.

Resursbaserad teori

Den resursbaserade teorin tittar på vilka resurser som ger varaktiga konkurrensmässiga fördelar. I Fredriksson fall finns de främsta fördelarna inom kundhantering. Han satsar på goda kundrelationer vilket ger honom konkurrensfördelar jämfört med andra. Inom detta resursområde finns förmågor såsom: att varje maskin finns i minst två exemplar för att minimera stilleståndet för kunden, hemsidan för att underlätta kundkontakt och Fredrikssons försök att alltid möta varje kund personligen någon gång under säsong. Detta går visserligen emot Grants (1991) teorier; Fredriksson har ett starkt fokus på att uppfylla kundens behov, men å andra sidan gör han detta utifrån företagets resurser och förmågor, och strategin bygger i stort sett på dessa.

Enligt traditionell teori ger också specialisering konkurrensmässiga fördelar. Även om Fredriksson är starkt diversifierad så har han ett tydligt fokus inom maskinstationsverksamheten kring vallskörd vilket ger honom kostnadsfördelar inom framförallt att hålla kunskapsresurser ajour. En resurs kan också vara en svaghet enligt

Wernerfelt (1984) Fredriksson har en svaghet i resursen tid eftersom vissa andra verksamhetsgrenar blir lidande. Framförallt menar han då att läglighetseffekterna blir påtagliga när växtodlingen blir eftersatt på grund av maskinstationsverksamheten.

Fredriksson talar inte om några problem när det gäller att leda de anställda resurserna men han påpekar den svårighet som finns i att upprätthålla en likvärdig kunskapsnivå hos de anställda som hos sig själv.

Entreprenöriella resurser

Även om endast 1-3 % av lantbruksföretagarna ses som äkta entreprenörer (Brunåker, 1993) har Fredriksson många av de egenskaper som Alvarez & Busenitz (2001) beskriver. Framförallt har han förmågan att kombinera sina verksamheter optimalt utifrån de resurser och förmågor han har. Hans insikt i att fokusera Men han påpekar att det går att utnyttja tiden bättre genom att ta in nya verksamheter som sysselsätter arbetskraften fullt ut.

Beslutsteori

Utifrån modellen i figur 3.2 analyseras beslutsprocessen kring inledningen av kombinationsverksamhet.

Problemupptäckt

Fredrikssons far såg ett problem i att foderkvalitet till mjölkorna var för dålig med befintliga foderhanteringssystem samt att företaget hade en för dålig lönsamhet.

Problem definition

Problemet definierades som ett behov av ett nytt foderhanteringssystem. Detta var den primära definitionen, eftersom idén om entreprenadkörning utvecklades i en senare del av beslutsprocessen.

Analys och val av lösningsmetod

Analysen av olika möjligheter slutade med valet att en inplastare skulle köpas in. Fredriksson menar här att inplastaren som ett val för att öka lönsamheten var en tillfällighet man halkade in på, eftersom entreprenad körningen inte påbörjades förrän efter inköpet.

Genomföra och handla

Efter att inplastaren inköptes har företaget, som tidigare beskrivits, utvecklats i kontinuerlig takt mot en maskinstation. Fredriksson beskriver den kontinuerliga beslutprocessen, som nu också inkluderar flera anställda, som en process där tillfälligheterna är få och små. Vidare har han satsat på uppföljning och felrapportering för att säkerställa att resultatet av beslutsprocessen blir vad som var tänkt.

5.3 Analys utifrån tidigare litteratur

Utifrån Malmgren & Törnqvist (1986) och deras huvudsakliga slutsatser kring problem i kombinationsföretag i glesbygd kan inga direkta kopplingar dras till det som framkommit i den här uppsatsen, förutom kring de problem som både Engholm och Fredriksson beskriver om bristen på tid och konkurrensen på tid mellan verksamheterna.

Brunåker skriver däremot mycket intressant som många gånger stämmer det överens om upptäckterna i denna uppsats. I hans rapport (1988) finns många likheter med Engholms tankar kring vilka alternativ han hade för att lösa problemet med att gården var för liten att leva på; deltidsarbete utanför gården, expandera inom traditionell lantbruksverksamhet eller starta en kombinationsverksamhet. Vidare stämmer också Brunåkers kritiska faktorer såsom kundorientering; Fredrikssons insatser som främjar kundrelationer, samt synergieffekter; både Engholm och Fredriksson har kombinerat verksamheterna så att dess resurser kan utnyttjas i flera olika verksamheter och verksamheterna kompletterar varann.

I Brunåker (1993) finns också flera likheter. I både Engholm och Fredrikssons fall påbörjades kombinationsverksamheten inom ett område där de hade befintliga resurser, förmågor och den nya verksamheten uppfyllde ett behov hos dem. I Fredrikssons fall var också maskinstationsverksamheten en tillfällighet. Vidare nämner också Fredriksson att hans fru är

viktig i verksamheten, både vad gäller beslutsprocess och arbetskraft, och han menar också att han inte vill växa sig större än att han fortfarande har full kontroll själv över företaget. Detta är några av huvud slutsatserna i Brunåkers avhandling. För både Engholm och Fredriksson gäller att deras kombinationsverksamhet riktas mot den lokala marknaden; båda har en tämligen geografiskt begränsad marknad. För Fredriksson gäller också att han i många fall utvecklar sin verksamhet utifrån kundens behov.

6. Diskussion och Slutsatser

Lantbruksföretagarna lever idag i en värld där lönsamheten i de traditionella lantbruksverksamheterna är pressad och för att leva vidare som företag krävs i många fall att lantbrukaren börjar förvärva tjänsteinkomst utanför lantbruket, att företaget växer till en stor enhet inom de traditionella lantbruksverksamheterna eller att verksamheten diversifieras så att ett så kallat kombinationsföretag uppstår.

Tidigare i uppsatsen beskrevs hur kombinationsverksamheten förhåller sig i Sverige idag och det påvisades den vikt den faktiskt har, hela 23 000 av ca 76 000 (ca 30 %) jordbruksföretag bedrev någon form av kombinationsverksamhet. Slutsatsen kan också dras att både antalet kombinationsföretag och andelen inkomst av tjänst i jordbrukarhushåll stadigt ökat de senaste åren, vilket styrker slutsatsen om på vilka sätt ett lantbruksföretag hantera en situation med pressad lönsamhet.

En återblick till inledningen ger oss huvudsyftet med uppsatsen: *Att utreda problem och nyckelfaktorer, där fokus ligger i samordnings- och ledningsfrågor, inom lantbruksföretag med kombinationsverksamhet.* I den följande texten kommer i möjligaste mån huvudsyftet och de delsyften som kan ses i inledningskapitlet besvaras utefter de slutsatser som dragits från analysen.

Utvecklingen av kombinationsverksamheten

Den kombinationsverksamhet som väljs beror mycket ofta på slumpen, men beslutet grundar sig utifrån vilka intressen, resurser och förmågor som finns hos företagaren och i företaget. Låg lönsamheten inom företaget är ofta en drivande orsak till att inleda en kombinationsverksamhet av något slag.

Resurser

Kombinationsföretagare besitter vissa resurser som återfinns hos entreprenörer såsom förmågan att koordinera resurser och förmågan att upptäcka möjligheter. Det finns flera nyckelfaktorer för att åstadkomma ett framgångsrikt kombinationsföretagande. Följande faktorer har identifierats: att verksamheterna ger en jämn arbetsfördelning över året, verksamheterna skall passa ihop så alla resurserna inom företaget kan utnyttjas optimalt, att synergieffekter uppnås genom att verksamheterna passar ihop på så sätt att de ger mer nytta tillsammans än var för sig samt kunskap och erfarenhet om den verksamhet som påbörjas.

Det kan också uppstå problem som är relaterade med kombinationsverksamheten. De problem som upptäckts är: resursen tid är den mest begränsande faktorn i kombinationsföretag, läglighetskostnader uppstår om de olika verksamheterna inte bedrivs optimalt utifrån resursen tid, kunskapsresurserna blir svåra att upprätthålla på en hög nivå i alla verksamhetsgrenar och kunskapsresurser kan vara svåra att föra över till anställda eftersom de ej har samma ekonomiska incitament som ägaren.

Kunder

Vikten av att vara kundorienterad samt att sätta kunden i första hand i den mån det är möjligt är mycket viktigt vid kombinationsverksamhet eftersom verksamheterna ofta innebär mer kundkontakt än i traditionell lantbruksverksamhet. Det är också viktigt att förstå att en nöjd kund är bra reklam och därmed en säker inkomst.

De problem som kan uppstå i samband med kundbasen är att på grund av kundorienteringen finns risk att man inte kan avböja mindre lönsamma uppdrag som har samma förutsättningar som andra mer lönsamma uppdrag och om marknadsföringen består av "word of mouth" principen finns risken att ett dåligt ryckte sprider sig snabbt.

Beslut i verksamheten

Det är många beslut som måste fattas inom en kombinationsverksamhet. Det är därför en stor fördel om man har någon att utbyta och diskutera idéer med. Det är även viktigt att ha en

strategi i verksamheten för att minska att tillfälligheterna styr och att ha en bestämd huvudverksamhet som de andra verksamheterna fogar sig efter. Inom huvudverksamheten är en fokusstrategi fördelaktig att bedriva då den ger en förenklad beslutsprocess.

Tillväxt

Kombinationsföretagare vill inte ha större företag än att de har kontroll över dem; lantbrukare överlag motsätter sig idén om att anställa ledningspersonal.

Framtiden för kombinationsföretag

I framtiden kommer förmodligen en ökning av kombinationsföretag att ske på grund av sämre lönsamhet inom traditionell lantbruksverksamhet. Ett eventuellt framtida problem för kombinationsföretagare är ökad statlig inblandning som därmed ger mer administrativt arbete, arbete som är svårt att debitera hos kunden. Även ökade krav på lag om anställningsskydd kan bli aktuellt i framtiden vilket kan göra det svårare att anställa säsongspersonal under arbetstoppar.

7. Referenser

Skriftliga

- Alvarez, S. & Busenitz, L. 2001. *The entrepreneurship of resource-based theory*. Journal of management 27 (2001), 755-775.
- Andersson, H., Ramamurtie, B.S. & Ramaswami, B. 1995. *Off-farm income and risk reduction in agriculture: When does it matter?* Working paper 95-14. Federal Reserve Bank of Atlanta
- Andersson, H., Ramaswami, B., Moss, C.B., Erickson, K., Hallahan, C. & Nehring, R. 2005. *Off-farm income and risky investments: What happens to farm and nonfarm assets?* Selected paper for presentation at the 2005 AAEA annual meeting. Providence, RI.
- Brunåker, S. 1988. *Strategier för lantbruksföretagets anpassning och tillväxt*. Rapport 9. Institutionen för ekonomi. Uppsala.
- Brunåker, S. 1993. *Farm diversification – New enterprises on competitive markets*. Avhandlingar 7. Institutionen för ekonomi.
- Defra, Department of environment, food and rural affairs. 2007. *Barriers to farm diversification*. London
- Grant, R. 1991. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Lagerkvist, C., Larsen, K. & Olson, K.D. 2006. *Off-farm income and farm capital accumulation: a farm-level data analysis*, Paper presented at the annual meeting 2006 of the AAEA. Long Beach, CA
- Malmgren, R. & Törnqvist, G. 1986. *Problem vid kombinationsverksamhet i glesbygd*, Rapport 267. Institutionen för ekonomi och statistik, Uppsala.
- McNamara, K & Weiss, C. 2001. *On- and off-farm diversification*. Paper to be presented at the 2001 AAEA-CAES meeting, Chicago.
- Nehring, R. & Fernandez-Cornejo, J. 2005. *The impacts of off-farm income on farm efficiency, scale and profitability for corn farms*.
- Oskarsson, M. 2007. *Strategiskt beslutsfattande: Hur svenska lantbrukare agerar för att anpassa sig till sockerreformen*, SLU, Department of Economics, Uppsala.
- Penrose, E. 1959. *The Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- SJV. Eriksson, T. 2007. *Jordbruksföretagets kombinationsverksamheter och jordbrukarhushållets inkomster*. Statistikrapport 2007:3.
- SAC. 2008. *Diversification*. Agriculture and rural development factsheet, Issue 1 2008
- SJV. 2005. *Utvecklingen inom miljö- och landsbygdsprogrammet år 2004*, Dnr 19-2027/05
- Widerberg, K. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.
- Wernerfelt, B. 1984. *A Resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180 (1984)
- Öhlmer, B. Olson, K. & Brehmer, B. 1998. *Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance*. Agricultural economics 18 (1998), 273-290.

Muntliga

Engholm, P. 2009. Knivstorp, Ödeshög. April 2009.

Fredriksson, P. 2009. Storegården, Götene. April 2009.

8. Bilagor

Intervjuguide

Inledning

- Gårdens drift
 - Omfattning av den rådande driften?
 - Areal
 - Antal heltidstjänster
 - Kombinationsverksamheter
 - Utveckling av verksamheten fram tills dags dato?
 - Vilka är engagerade i driften? Familjemedlemmar? Anställda?
- Kombinationsverksamhet
 - Hur länge har kombinationsverksamhet bedrivits inom företaget?
 - Anledningen till att kombinationsverksamheten startades?
 - Allmän syn på sitt kombinationsföretagande? Positiv? Negativ?
- Beskriv uppsatsens syfte och mål
- Finns inga rätta eller fel svar
- Anonymitet?

Introduktionsfrågor

- Kombinationsverksamheten
 - Hur är arbetstiden fördelad över året? Arbetstoppar?
 - Hur fördelas arbetstiden mellan de olika verksamheterna? Eget arbete? Anställd arbetskraft? Familjemedlemmar?
 - Används samma maskiner, inventarier och/eller byggnader i alla verksamheter?
 - Hur ser kundunderlaget ut för den kombinerande verksamheten? Bredare kundbas än tidigare?

Övergångsfrågor

- Vilka allmänna problem ser ni med att bedriva kombinationsverksamhet?

Nyckelfrågor

- Resursen tid
 - Uppstår problem vid allokering av arbetstid till de olika verksamheterna?
Speciellt vid arbetstopp inom någon verksamhet?
 - Försämras läglighetseffekter inom någon verksamhetsgren på grund av kombinationsverksamhet?
- Problem vid allokering av andra resurser, såsom:
 - Areal
 - Maskiner
 - Kunskap
 - Kapital
- Blev det aktuellt att ta in nya resurser i kombinationsverksamheten?
- Beslutsprocessen kring kombinationsverksamheten

- Vilka problem i den tidigare verksamheten föranledde början till kombinationsverksamheten? Hur upptäcktes problemen?
- Varför valde ni just denna typ av kombinerande verksamhet? Tillfällighet eller lång analyserande beslutsprocess?
- Valde ni bland flera olika typer av kombinerande verksamheter?
- Hade ni god kunskap om den verksamhet ni gav er in på?
- Hur var övriga resurser anpassade till den nya verksamheten?
- Kundbas
 - Storlek?
 - Kategori av kunder?
 - Hur har kundbasen upparbetats? Marknadsföring?
 - Kundanpassning av produkten?
 - Problem med kundbasen?
- Fanns det specifika problem vid starten av den kombinerande verksamheten?

Avslutning

- Finns det andra problem ni uppmärksammat inom er kombinationsverksamhet?
- Vilka problem tror ni kan uppstå i framtiden vid kombinationsföretagande?

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2009

Distribution:

Sveriges Lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-672165

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502