



# Ekonomi 2012 – vilka åtgärder och varför

Team 20/20

Del 3

Anita Gunnarsson, Sockernäringsens BetodlingsUtveckling och Sara Löfvendahl, Hushållningssällskapet

Den här artikeln vill visa hur fun-deringarna gått på Team 20/20-gårdarna – en grupp odlare vars betgröda betytt mycket ekono-miskt. Tanken är att det ska stimu-lera andra till att fundera över vad man kan göra och vilka värden som är viktiga i ens företag och liv.

## Företagsstrategiska steg på gårdarna

De åtgärder som nämns i artikeln är så-dana som lantbrukarna i februari – mars 2007 bedömde att de troligen eller säkert kommer att genomföra till år 2012. En del åtgärder är redan vidtagna. Lantbrukarna har diskuterat dem med HS ekonomiråd-givare som genom projekt Ekonomi 2012 varit väl insatt i gårdarnas ekonomiska si-tuation. Rådgivaren har inte gjort någon exakt kalkyl över tänkt drift 2012. Däremot har hon, utifrån sin insikt om företagen, gjort bedömningen att de åtgärder odlarna överväger är rimliga och relevanta utifrån företagets ekonomiska situation.

Beslutsfattande kan beskrivas som en spiralformad rörelse i tiden – snarare än som en rät linje: först får man en idé, sedan hittar man kunskap om den, sedan kanske man slår idén ur hågen ett tag för det var något som inte verkade passa, sedan kom-mer det fram något nytt eller förutsättning-arna ändras och då plockar man upp idén igen och jobbar vidare med den o s v.

När projektet genomfördes bedömde alla Team 20/20-odlarna att de kommer att vidta ett flertal företagsstrategiska åtgär-der för att möta effekten av betreformen. Alla åtgärder är inte enbart en konsekvens av sockerreformen men den har troligtvis

fungerat som en katalysator i företags-utvecklingen. Sockerreformen har också öppnat nya möjligheter i form av ökad rörlighet på sockerkvotsmarknaden. En del av de åtgärder som vi presenterar här kan ha fallit ifrån och andra kommit till. De kanske tillfälligt höga spannmålspris-erna ger ekonomiskt andrum. Men un-der projektets gång har det uttalats, flera gånger, att man inte ska slå sig till ro och lita till att allt ska lösas av höga spannmålspriser (se omvärldsanalys nedan). Vi vet också från ett examensarbete som byggde på en enkät som besvarades av

## Hot och möjligheter i växtodlingen fram till 2012 – rådgivardiskussion

### Hot

Det som diskuterades under hot har placerats under rubriken Övrig omvärldsanalys.

### Möjligheter

- + odlare med låga skördar och långa transportavstånd upphör – odlare med hög skörd och/eller kort transportavstånd får möjlighet att öka betodlingen
- + klimatförändring gynnsam för sydsvensk växtodling
- + ökad bioenergiproduktion på åkermark = högre spannmålspriser = kompenserar för sänkt betpris (Se även under Övrig omvärldsanalys!)
- + ökade energipriser öppnar affärsmöjligheter att producera färdiga uppvärmningslösningar

### Övrig omvärldsanalys

Sockerbruksnedläggning diskuterades men – rådgivarna tror att Örtofta blir kvar.

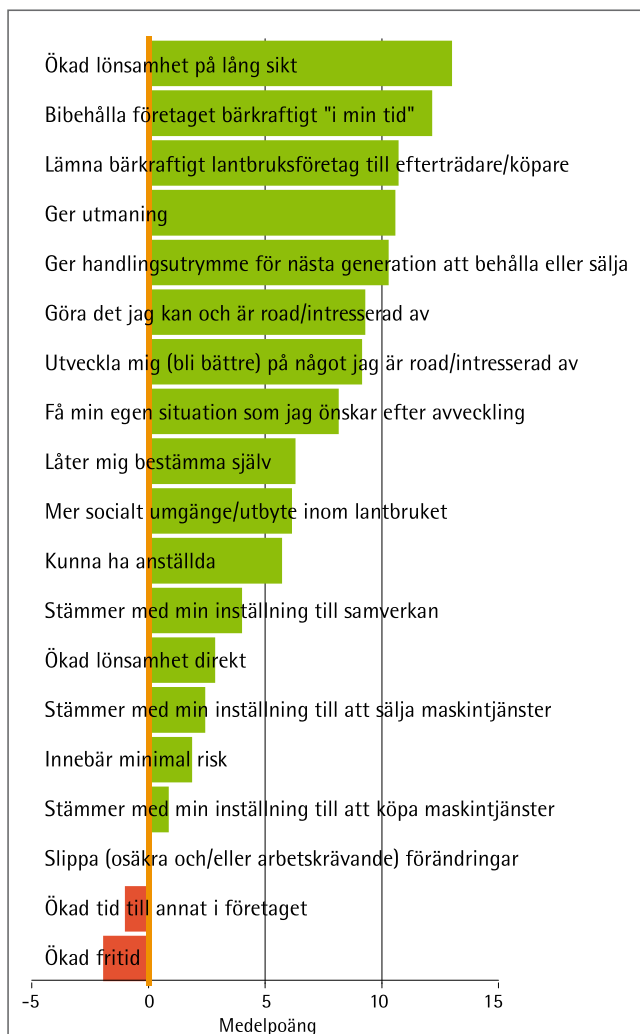
Höga spannmålspriser påverkar intresset för omväxlingsgrödor, t ex sockerbetor.

Mycket höga spannmålspriser kommer att motverkas p g a (1) ökad produktion i länder som inte utnyttjar sin potential fullt ut idag, t ex Ukraina, (2) politiska åtgärder i form av borttaget trädeskrav, sänkt arealersättning och/eller ökad beskattning av bioenergi.

Utdrag ur minnesanteckningar från gruppdiskussion vid Team 20/20-möte den 11/12-2006.



250 betodlare i mars-april 2007 att Team 20/20-gårdarna hade högre förväntningar på lönsamhetsutvecklingen i spannmål än andra betodlare.



#### Hur påverkas olika värden i Team 20/20-företagen av tänkta företagsstrategiska åtgärder?

Resultat från poängsättningsövning där Team 20/20-odlarna ombads att reflektera över några av de åtgärder de tänkte genomföra och poängsätta hur var och en av åtgärderna påverkade olika värden i företagandet. Medeltal för alla odlarnas poängsättning. Prova gärna själv med några åtgärder du överväger. Det kan hjälpa dig att komma till beslut, men också hjälpa dig att diskutera med familj, kollegor, rådgivare eller andra. Vi använde oss av både plus- och minuspoäng beroende på om åtgärden var positiv eller negativ för ett visst värde.

### Bärkraft och självständighet

Generellt handlade den allra viktigaste drivkraften för alla planerade åtgärder i grunden om att bibehålla företaget bärkraftigt under brukarens tid och, när den tiden kommer, att kunna dra sig tillbaka på ett bra sätt. Att vara självständig företagare var också viktigt. Samarbete i mindre skala är en vanlig åtgärd, men ingen har planer på att driva själva växtodlingsföretaget i driftsbolag med någon annan. Sociala vinster inom och utom familjen är av betydelse för åtgärdsvalet. Riskminimering eftersträvas genom att om möjligt prova i mindre skala. Vid större nysatsningar utanför lantbruket upplevs kompanjonskap som ett bra sätt både som riskminimering och som ett socialt värde. I resten av denna artikel beskrivs mer om de åtgärdsgrupper som Team 20/20-odlarna räknar med att vidta fram till år 2012.

Vi kunde inte koppla den totala omfattningen på åtgärder, eller omfattningen på större s.k. unika åtgärder till hur stort det ekonomiska glappet bedömdes vara 2009. Att utveckla företaget tycktes vara en egen drivkraft i sig, frikopplad från det glapp som sockerreformen orsakar.

### Ökad totalareal och betareal

De gröna staplarna i diagrammet på nästa sida har ett visst släktskap: både ökad areal och ökad betareal handlar i grunden om att utnyttja befintliga resurser av arbetskraft och maskiner effektivare. Den sammanlagda planerade ökningen av betandelen i växtföljden är måttlig. 2006 hade gruppen i snitt betor på 16 % av arealen. 2012 bedömer man att det kommer att öka till 20 %. Endast en odlare tänker, för en begränsad period, öka till närmare en tredjedel betor – i första hand som en förberedelse för förväntat arealtillskott. När odlarna funderade över om andelen betor borde öka eller inte beaktade de: andel betor i växtföljden nu, andelen betor historiskt,



Odlare Mats Janström och rådgivare Dave Servin arbetar med ett poängsättningsverktyg kring hur olika åtgärder som Mats funderar över påverkar olika värden i företaget. Ett av syftena med projekt Ekonomi 2012 var att förbättra förståelsen kring lantbrukarens beslutsprocess och förmågan att kommunicera omkring det för lantbrukare och tjänstemän inom lantbruksnäringen i betodlingsregionen. Tanken är att när man förstår hur man själv fungerar som företagare så blir man mer trygg i sin roll och därmed en bättre företagare. Tanken är också att rådgivare som förstår beslutsprocessen mer aktivt kan stödja den och vara ett bra bollplank.



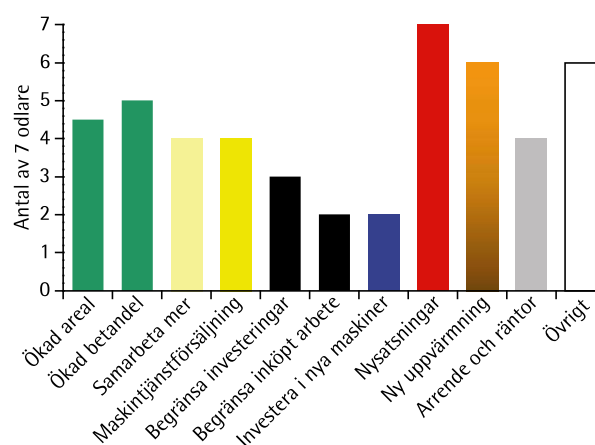
Foto: Anita Gunnarsson, SBU

dvs tryck av växtföljdssjukdomar, täckningsbidrag i gårdens betodling jämfört med gårdens övriga grödor samt bevattningskapacitet.

Fyra till fem odlare av de sju trodde att de kommer att öka totalarealen fram till 2012: ökningen uppskattades bli med alltifrån en fjärdedel och upp till en dubbling av arealen. I medeltal för gruppen, alltså även inkluderat de tre som inte tror att de kommer att öka, skulle det innebära att medelarealen ökar med ca 25 %, dvs från 200 ha till 250 hektar. En bra bit ifrån de 1 000 ha som nämndes i räkneexemplet på sid 44. De som bedömde att de inte skulle öka arealen alls gjorde det i första hand för att de inte trodde att det skulle bli någon mark ledig till rätt pris på rimligt avstånd. Soliditet och eget kapital påverkade om man bara var intresserad av arrende eller

om man också kunde tänka sig att köpa mark. Om det fanns möjlig/trolig efterträdare i familjen eller inte påverkade också i viss mån villigheten att binda kapital i mark – åtminstone för ”55+”-arna.

Åtgärder som ingår i Team 20/20-odlarnas planer för företagsutveckling, bl a till följd av sockerreformen.



Man vet från andra studier att lantbrukarens livsfas påverkar vilka beslut man tar. Man brukar då skilja på (1) etableringsfasen (2) tillväxt- och överlevnadsfasen och (3) avslutnings-/överlämnandefasen. Ingen av Team 20/20-odlarna representerar livsfas 1. Mer data om de enskilda företagen finns i tidigare artiklar om Team 20/20 i Betodlaren.



### **Samarbete, maskintjänster och investeringar**

De gula, svarta och blå staplarna i diagrammet berör samarbete, maskintjänster och investeringar. Alla Team 20/20-gårdarna tänker sig antingen att öka samarbete med andra eller att öka maskintjänstförsäljning. Ingen tänker sig däremot ett samgående med någon annan i form av driftsbolag eller motsvarande. Ett av företagen planerar att öka både samarbete och maskintjänstförsäljning. Tre tänker sig att bara öka maskintjänstförsäljning och tre att bara öka samarbete.

Åtminstone en av lantbrukarna har medvetet, under några år, förberett sig på förändringen genom att investera upp sig i maskiner för att kunna hålla igen under en period när det blir sämre tider. Av de tre företag som tänker sig att dra ner på maskininvesteringar till mindre än avskrivningarna kommer två samtidigt att investera i nya större maskiner – de tänker sig då att utöka inköp av vissa maskintjänster och sälja andra. De bromsar alltså på något område och gasar på ett annat.

Om man i första hand väljer att öka samarbete eller öka maskintjänstförsäljning beror främst på hur man trivs med tidigare samarbeten eller tidigare maskintjänstförsäljning. Valet påverkas också av i vad mån man behöver fler ”betalda” timmar i sitt företag. Samarbete innebär inte alltid färre timmar – det kan ibland bygga på ett gemensamt ägande av maskinen men att bara en av delägarna kör. Båda alternativen ger möjlighet till bättre maskinteknik än vad man annars skulle kunna ha – bra och driftssäker maskinteknik är en viktig drivkraft både för samarbete och maskintjänstförsäljning.

### **Alla planerar nysatsningar**

Den röda stapeln i diagrammet står för nysatsningar. Alla företagen har minst en nysatsning som de troligen eller säkert kommer att utveckla fram till 2012. Det

rör sig antingen om en helt ny produktionsgren eller om avsevärda utökningar eller förändringar av en befintlig produktionsgren. För sex av de sju finns långt komna planer på produktionsgrenar som inte tillhör lantbrukets traditionella områden. Tre av de sju företagen planerar nysatsningar på nya produktionsgrenar som kan sägas tillhöra traditionellt lantbruk. Totalt sett är det tio affärsidéer som berörs under rubriken. Av integritetsskäl kommer vi inte att nämna vilka nysatsningar det är utan bara diskutera kring vad som påverkat vad man tänker sig att satsa på.

Nysatsningarna präglas i hög grad av vad lantbrukaren är intresserad av och bra på. En annan studie på svenska lantbrukare (1) visar ett signifikant positivt samband för långsiktig ekonomisk effektivitet och att man gärna diskuterar sin produktion med andra. I Team 20/20 ser vi att sociala faktorer är viktiga vid val av nysatsningar: familj, kompanjonskap, och/eller möjlighet att ha anställda har haft betydelse.

Ingen av lantbrukarna är särskilt riskbenägen. Flera beskriver sig själva som ”försiktiga”. För flera av nysatsningarna finns och kommer möjligheten att utnyttjas att ”smyga igång” verksamheten i mindre skala, lära sig efter hand och justera när man ser vad som fungerar bättre eller sämre. Detta upplevs som ett bra sätt att minska risken vid en nysatsning. Ett annat sätt som tillämpas för några större kapitalkrävande nysatsningar är att göra dem i kompanjonskap med någon kollega. En nysatsning, gärna utanför själva lantbruket, tillsammans med en lantbrukarkollega upplevs som mer tilltalande än att gå in i ett gemensamt bolag för själva lantbruksdriften.

### **Uppvärmning, arrende- och ränteöversyn samt övriga åtgärder**

De som inte redan har egenproduktion av energi planerar att förändra uppvärmningssystem till den egna gården och spannmål-



storken så att egenproducerad bioenergi kan utnyttjas (orange stapel). Några bedömde i februari-mars 2007 att de skulle kunna minska kostnaderna något genom att förhandla om räntor och arrenden. Slutligen ryms under stapeln Övrigt sådant som att bli bättre på att utnyttja befintliga resurser, t ex i form av lokaler som kan hyras ut eller att göra förbättringar i spannmålstorcken. Men dessa åtgärder, såväl som många av de som nämnts tidigare, är det inte bara sockerreformen som påverkat. Inte minst byte av uppvärmningssystemen hänger ju snarare samman med höjda energipriser än med sockerreformen.

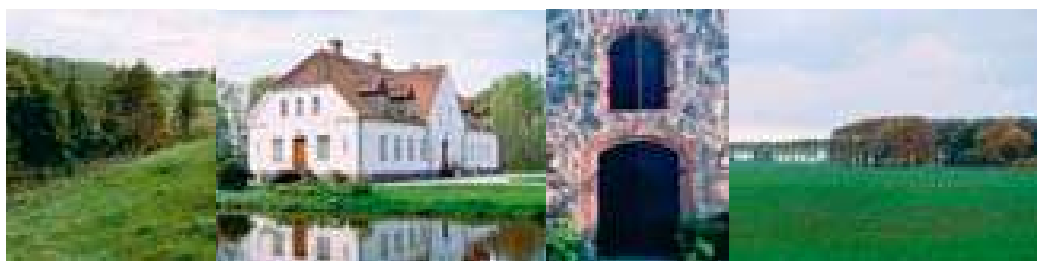
### Slutsats

- Samtliga Team 20/20-lantbrukare planerar ett flertal åtgärder för att förbättra lönsamheten och/eller utveckla företagen till 2012.

- Alla lantbrukarna planerar nysatsningar eller utökningar av produktionsgrenar utanför växtodlingen, men växtodlingen kommer även fortsättningsvis att vara en viktig stomme i företagen.

- Åtgärdsval påverkas av en balansering mellan ekonomisk verklighet, olika personliga egenskaper och värden för företagaren. Intresse och specialkompetens, sociala värden inom och utom familjen samt möjlighet till riskminimering var viktigt vid val av åtgärder. Övergripande värden var att bibehålla företaget bärkraftigt i brukarens yrkesaktiva tid och att behålla den traditionella lantbruksdriften i egen regi. Tankar kring en efterföljande generation fanns också ofta med i bilden, oavsett om övertagande av driften var trolig eller ej.

Hansson, H., 2007. Agricultural Systems nr 94, s 726-737.



### VÄLKOMMEN ATT KONTAKTA CRONHOLM GÅRDAR

Cronholm Gårdar är specialiserat på förmedling av jord- och skogsbruksfastigheter och har södra och mellersta Sverige som arbetsfält. För oss är inga gårdar för små eller för stora – det finns alltid något unikt, spännande och intressant att lyfta fram och skapa mer värde kring oavsett om det rör sig om en större näringsfastighet eller avstyckad hästgård.

MALMÖ  
040-44 13 50

LIDKÖPING  
0510-711 90

KALMAR  
0480-49 02 90

[www.cronholmgardar.se](http://www.cronholmgardar.se)

## Cronholm Gårdar

Cronholm Gårdar ingår i Mäklarefirman A. Cronholm AB. Grundad 1918