

I sockerreformens spår – hur fattar odlarna beslut om åtgärder?

Markus Oskarsson och Anita Gunnarsson, Sockernäringsens BetodlingsUtveckling AB

Team 20/20

Del 5

I och med sockerreformen måste betodlarna fatta en mängd beslut för att kompensera inkomstbortfallet. Men hur går det egentligen till när människor fattar beslut? Vad säger forskningen? Djupgående analyser och exakta ekonomiska kalkyler står i kontrast till snabba intuitiva bedömningar och överslagsberäkningar. Vilka är för- och nackdelarna med respektive tillvägagångssätt?

Känner du igen dig?

De s.k. normativa ekonomiska teorierna dominerar om hur beslut bör fattas för att bästa resultat ska uppnås. Men hur människor, både i egenskap av privatpersoner och företagare verkligen fattar beslut är ofta en annan historia. Genom att studera hur lantbrukare egentligen gör har forskningen visat att de oftare gör en grov uppskattning av hur mycket lönsamheten ökar eller minskar – i motsats till att göra exakta beräkningar. Uppskattningen uppdateras kontinuerligt, i huvudet, när de får ny information och då justeras planerna och besluten samtidigt. Ofta föredrar lantbrukare ett snabbt och enkelt beslutsunderlag framför ett mer detaljerat. Om det är möjligt att först testa en åtgärd i liten skala så gör han/hon helst det. När ett beslut genomförs kontrolleras ofta konsekvenserna av beslutet så länge det går att påverka, men inte när det inte går att påverka längre. Bilden av beslutsfattaren som målas upp är förstås en generalisering och hur människors beslut fattas kan variera på många sätt.

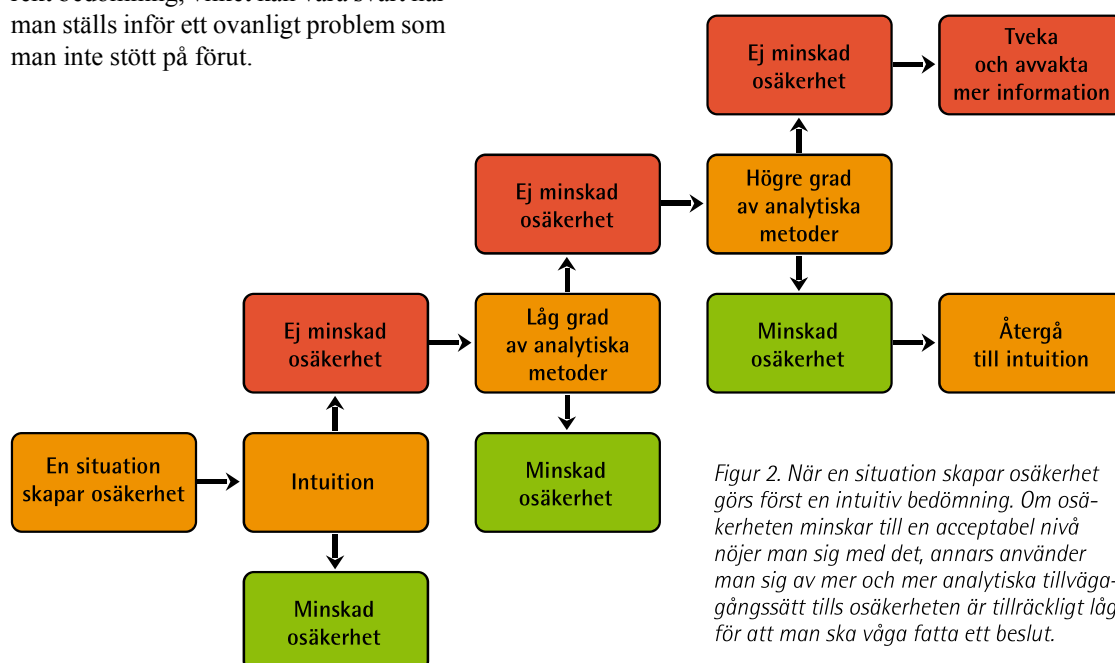
Intuitiv förmåga viktig – utvecklas genom erfarenhet

Vid olika situationer och problem kan en

uppskattning av verkligheten göras helt intuitivt eller kompletteras med mer analytiska metoder. En intuitiv uppskattning baseras på en mer eller mindre omedveten helhetsbedömning av situationen, och kan beskrivas som en känsla för vad som är rätt. Den intuitiva förmågan utvecklas genom erfarenhet, som gör att man känner igen hela eller delar av situationen och därmed kan bilda sig en uppfattning om den. Med analytiska metoder delas problemet, i stället, upp i olika delar och analyseras enskilt för att sedan summeras. Man ska dock inte beskriva människor som antingen analytiska eller intuitiva. Det handlar snarare om en skala där alla använder intuitivt tänkande – eftersom det inte kostar på så mycket. Analytiskt tänkande använder man bara ibland och då i högre eller lägre grad. Exempel på mer eller mindre analytiskt tänkande kan vara att fundera över för- och nackdelar, diskutera med någon eller att göra beräkningar för hand eller med hjälp av dator. Att göra beräkningar tyder på högre grad av analytiskt tänkande. Att fundera över för- och nackdelar är också att betrakta som analytiskt tänkande snarare än intuitivt – men man kan se det som en lägre grad av analytiskt tänkande.

Osäkerhet ökar behovet av information

För en så betydande omställning som sockerreformen är naturligtvis osäkerheten kring företagets framtid stor. För många räcker det därför inte att uppskatta problemet och möjliga åtgärder intuitivt, utan informationen behöver också bearbetas analytiskt för att minska osäkerheten kring situationen till en acceptabel nivå. Olika analytiska metoder kräver olika mycket tid och pengar, men ger också olika säkerhet. Därför är det viktigt att själv känna av hur mycket resurser som ska läggas ner på att ta fram beslutsmaterial innan man är nöjd. I vissa fall kan det räcka med att diskutera frågan med någon sakkunnig, medan det i andra fall krävs mer djupgående ekonomiska kalkyler för att med så lite osäkerhet som möjligt fatta ett beslut. En fördel med att använda så lite analytiska metoder som möjligt är att bedömningen då har låg marginalkostnad och går snabbt att genomföra. En nackdel är att man måste ha mycket erfarenhet för att göra en korrekt bedömning, vilket kan vara svårt när man ställs inför ett ovanligt problem som man inte stött på förut.





Analys eller intuition – vad är bäst?

Hur man väljer att angripa ett problem avgörs till stor del av vilken situationen är och vilken intuitiv och analytisk förmåga man har. Är det en situation man har stött på förut? Innebär den nya situationen en stor eller liten förändring? Finns det någon att diskutera problemet med i närheten? Har man kunskap om (och tid) att upprätta och uppdatera kalkyler för de nya förutsättningarna? Många faktorer spelar in och när det gäller att hitta någon åtgärd tillkommer faktorer som vilka förutsättningar som finns på gården och i omgivningen, vilka resurser som finns tillgängliga och vilka värderingar och drivkrafter man har. När besluten ska fattas tillkommer ytterligare faktorer så som om åtgärden går att genomföra lite i taget, om det går att ångra sig efter att åtgärden är genomförd och om det går att justera åtgärden medan den genomförs. Bland mycket annat!

Vid en given situation kan alltså två lantbrukare med likartade förutsättningar välja att ta sig an ett problem på helt olika sätt och komma fram till olika, eller samma, slutsatser. Vem av dem som kan fatta det bästa beslutet kan inte bedömas med hjälp av vetenskapen om hur vägen till beslutet sett ut. Vissa människor kan få en bättre bild av hur läget är genom att använda sig av ett analytiskt tillvägagångssätt, men det är inte givet för alla att det är det bästa. En kompetent intuitiv bedömning kan vara nog så bra och i vissa fall bättre! Ett svenskt forskningsprojekt inom området visade att cirka en tredjedel av lantbrukarna i studien enbart använde sig av intuitiv information när båda fanns att tillgå. De övriga två tredjedelarna använde sig både av den intuitiva informationen och den analytiska men de uttryckte att de uppskattade den intuitiva informationen mest.

Snabba puckar vid sockerreformen

I många situationer är det viktigt att snabbt hitta lösningar på problem och förändra gårdens drift för att anpassa den till nya förutsättningar. När det gäller sockerreformen har många betodlare redan vidtagit åtgärder för att möta förändringen, medan andra har väntat. Det som kännetecknar dem som snabbt hittat åtgärder och fattat beslut om att genomföra dem är bland annat inställningen att man själv kan påverka sin situation. Ytterligare kännetecken är att man använt sig av mer analytiska metoder, är mer öppna för diskussion och mer positivt inställda till samarbete med andra lantbrukare än de betodlare som valt att avvakta. Dessutom har de lantbrukare som redan hittat och beslutat sig för åtgärder visat sig ha en starkare vilja än andra att utveckla företaget och att förverkliga sina drömmar.

Sammanfattning

- Ekonomer analyserar – företagare tar viss hjälp av analyser – egna eller andras – men kompletterar alltid med intuition
- Ju mer erfarenhet desto större intuitiv förmåga
- Stora förändringar som sockerreformen skapar osäkerhet. Kännetecken för dem som snabbt hittat åtgärder och fattat beslut om att genomföra dem beskrivs i artikeln.

Källa: Artikeln bygger på litteraturstudier utförda inom ramen för projekt Ekonomi 2012 och ett examensarbete av Oskarsson, 2007, samt delvis även på resultat från examensarbetet.

Mer från examensarbetet kommer i kommande nummer av Betodlaren.

Vill du läsa hela arbetet hittar du det på <http://ex-epsilon.slu.se/archive/00001874>