



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

## Jaktturismen i Sverige

– En multipel fallstudie om företagens mål och resurshantering

Hunting tourism in Sweden - A multiple case study of firms goals and use of resources

*Henrik Nobel  
Viktor Ånöstam*



**Jaktturismen i Sverige**  
Hunting tourism in Sweden

*Henrik Nobel*  
*Viktor Ånöstam*

**Handledare:** Hans Andersson, SLU,  
Institution för ekonomi

**Examinator:** Richard Ferguson, SLU,  
Institution för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0812

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet - Ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2017

**Omslagsbild:** Henrik Nobel

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 1112

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** jaktturism, jakt, lönsamhet, resurs, resurshantering, hunting, profitability, mål, vilt



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

*"Det är jägarens adelsmärke,  
Att han skyddar och vårdar sitt vilt,  
Jagar som det anstår en jägare,  
Som ärar Skaparens varelser."*

Otto von Riesenthal



# Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack alla företag och dess representanter som ställt upp på intervjuer och därmed gjort detta arbete möjligt. Utan er tid och samarbetsvilja hade vi stått inför en omöjlig uppgift.

Vi vill även tacka Svenska Jordägareförbundet för den ekonomiska hjälp vi fått så vi kunnat åka ut till företag för intervjuer trots långa avstånd och begränsad studentbudget.

Ett stort tack riktar vi även till vår handledare professor Hans Andersson som med sitt engagemang och vilja att hjälpa till varit ovärderlig för att vi kunnat ro det här arbetet iland.

Vi tackar även alla som under arbetets gång opponerat under seminarier, vänner och andra kontakter som givit värdefulla inputs och idéer som hjälpt oss.

Uppsala, 15 maj 2017

Henrik Nobel och Viktor Ånöstam



## **Abstract**

Hunting tourism in Sweden is a growing industry where companies offer hunters a wide variety of hunting forms. The resources vary between firms and are used in different combinations to fulfill the company's long term goal. The aim with this study is to examine the goals for companies within hunting tourism and how they use resources to fulfill their goals. This study uses a qualitative research method through a multiple case study design of seven firms in Sweden. The companies participating in the study were chosen from criterias with the aim to answer the research questions and represent a variation of companies within the branch of industry. The theoretical foundation in this study is based on theories concerning company goals and a Resource Based View of the Firm. The two theories are linked together to examine how resources are used to fulfill the company's goals.

Profitability within a firm can be a type of goal but is also necessity for a company to survive in the long run. This study indicates that the overall goal is the active game management for a long term survival of the firm. Viewed from a profitability perspective only one company had a primary profitability goal while remaining firms found it to be vitally important a reasonable salary for their effort. Based on a resource perspective the most valuable resource is the human capital of the employees which is a necessity to pursue the firm's activities towards their goal.

## **Sammanfattning**

Jaktturismen är en växande industri och flera indikatorer pekar på att branschen kommer fortsätta växa. Jaktturism innebär att företag som kontrollerar jakträtten för en mark säljer en jaktupplevelse i olika former till kunder. Resurserna som företagen kontrollerar skiljer sig åt och i olika kombinationer kan unika upplevelser erbjudas till kunden. Resurser kan vara materiella i form av exempelvis mark och vilt eller immateriella i form av humankapital. Hur resurserna hanteras i företaget är sedan avgörande för huruvida företagen sedan lyckas nå sina fastslagna mål.

Syftet med studien är att undersöka vilka mål företagen har och vilka resurser som är viktigast för att nå dessa mål. Studien tillämpar en kvalitativ metod i form av en multipel fallstudie av sju företag inom jaktturismbranschen. Företagen har valts utifrån studiens övergripande syfte samt för att representera en översiktlig bild av branschen. Den teoretiska utgångspunkten i studien är teorier inom målteori och teorier ur ett resursbaserat perspektiv. Teorierna har valts utifrån studiens syfte och sammanlänkas sedan med teori för att undersöka hur resurserna används för att uppnå de långsiktiga målen.

Lönsamhet inom ett företag kan mätas med olika nyckeltal för att visa det ekonomiska värdet av en aktivitet. Lönsamhet är ofta ett krav för att verksamheten ska kunna överleva på sikt och viss grad av lönsamhet kan även vara det primära målet för en verksamhet. Resultatet av denna studie visar dock att det oftast inte är målet maximera vinsten som gör att dessa företag väljer att satsa på jaktturism utan det finns andra värden. I första hand är det en långsiktig hållbar viltförvaltning i harmoni med andra verksamhetsgrenar som är det primära målet. Studien visar att den enskilt viktigaste resursen dessa företag kontrollerar är kunskaper och erfarenheter som finns hos de ansvariga för jaktverksamheten.



# Ordlista

**Drevjakt** - jaktform där viltet ofta med hjälp av hundar drivs mot skyttar som är strategiskt utplacerade i terrängen.

**Hela jaktarrangemang** - Hela arrangemang kan säljas till en kund som i sin tur bjuder in vänner och bekanta

**Jaktelev** - Person som praktiserar på en plats där jakt bedrivs för att kunna kvalificera till viltmästarutbildningen.

**Jakträtt** - Rätten att bedriva jakt på en mark. Markägaren har alltid jakträtten på sin mark om den inte aktivt upplåts till en arrendator.

**Platser i ett arrangemang** - Enskilda platser i ett större evenemang kan säljas till flera personer

**Pürschjakt** - smygjakt på vilt

**Uppflogsjakt** – Jaktform där fåglar stöts upp från exempelvis ett viltvatten för att de ska flyga ut över skyttar strategiskt utplacerade i terrängen.

**Vakjakt** - jaktform där jägaren sitter tyst och väntar på ett vilt

**Viltförvaltning** - Bevarande och utnyttjandet av viltarter genom jakt och viltvård för att uppnå livskraftiga stammar på sikt

**Viltstam** – Markens samlade resurs gällande de viltarter som finns där.

**Viltvård** - Åtgärder i naturen för att gynna viltets överlevnad. Sker i form av viltåkrar, saltstenar och viltvatten mm.

**Yrkesjägare** – Person anställd för att sköta jaktverksamheten i ett företag. Ofta med en viltmästarutbildning



# Innehållsförteckning

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introduktion</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Bakgrund   | 1         |
| 1.2      | Problemformulering   | 1         |
| 1.3      | Syfte och forskningsfrågor                                     | 2         |
| 1.4      | Avgränsningar  | 2         |
| <b>2</b> | <b>Teori</b>   | <b>3</b>  |
| 2.1      | Teoretisk översikt   | 3         |
| 2.2      | Målteori   | 3         |
| 2.2.1    | Målformulering   | 3         |
| 2.2.2    | Lönsamhet ur företagarnas perspektiv                           | 4         |
| 2.3      | Resursbaserade perspektivet                                    | 4         |
| 2.3.1    | Viltet som en resurs   | 5         |
| 2.3.2    | Humankapital som resurs  | 6         |
| 2.4      | Teoretisk syntes   | 6         |
| <b>3</b> | <b>Metod</b>   | <b>8</b>  |
| 3.1      | Kvalitativ metod   | 8         |
| 3.1.1    | Kvalitetskriterier   | 8         |
| 3.1.2    | Fallstudier  | 9         |
| 3.1.3    | Semistrukturerade intervjuer                                   | 9         |
| 3.1.4    | Intervjuobjekten   | 10        |
| 3.1.5    | SWOT-analys  | 10        |
| 3.1.6    | Etiska aspekter  | 10        |
| 3.2      | Litteraturstudie   | 11        |
| <b>4</b> | <b>Empiri</b>  | <b>12</b> |
| 4.1      | Storlek på jaktförvaltning och geografiskt läge                | 12        |
| 4.2      | Antal år i branschen och ägarstruktur                          | 12        |
| 4.3      | Företagens verksamhet  | 13        |
| 4.3.1    | Övergripande verksamhetsbeskrivning                            | 13        |
| 4.3.2    | Företagens målsättning   | 14        |
| 4.4      | Ekonomi  | 15        |
| 4.4.1    | Övergripande ekonomisk information                             | 16        |
| 4.4.2    | Företagens intäktskällor                                       | 17        |
| 4.4.3    | Företagens kostnader   | 18        |
| 4.5      | Marknaden  | 19        |
| 4.6      | Företagarnas syn på sin egen verksamhet och branschen i övrigt | 21        |
| <b>5</b> | <b>Analys</b>  | <b>24</b> |
| 5.1      | Analys utifrån målteori  | 24        |
| 5.1.1    | Interna intressenters påverkan på företagets målformulering    | 24        |
| 5.1.2    | Externa intressenters påverkan på företagets målformulering    | 25        |
| 5.2      | Analys ur det resursbaserade perspektivet                      | 25        |
| 5.2.1    | Utnyttjade resurser  | 25        |
| 5.2.2    | Outnyttjade resurser   | 27        |
| 5.3      | Sammanställning SWOT-analys                                    | 27        |
| 5.4      | Diskussion   | 29        |
| <b>6</b> | <b>Slutsatser</b>  | <b>30</b> |
|          | Referenser   | 32        |
|          | Bilaga 1, Intervjufrågor:                                      | 36        |

# Figur- och tabellförteckning

## Figurförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figur 1.</b> Utveckling av intressentmodellen med beaktande av potentiella intressenter för ett företag i jakturismbranschen. Egen bearbetning utifrån Freemans (1984) modell. ....                           | <b>4</b>  |
| <b>Figur 2.</b> Schematisk bild över den teoretiska kopplingen. Egen bearbetning. ....   | <b>7</b>  |
| <b>Figur 3.</b> Jaktens omsättning, företagets totala omsättning samt jaktens andel av den totala omsättningen i de företag som äger marken själva och har andra verksamhetsinriktningar. Egen bearbetning. .... | <b>17</b> |
| <b>Figur 4.</b> Omsättning per hektar och arealstorlek. Egen bearbetning. ....   | <b>26</b> |
| <b>Figur 5.</b> Omsättning i förhållande till total areal. Egen bearbetning. ....  | <b>27</b> |
| <b>Figur 6.</b> SWOT-analys av samtliga företag baserad på empirin. Egen bearbetning. ....   | <b>28</b> |

## Tabellförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabell 1.</b> Beskrivning av företagens geografiska placering, ägarförhållande och startår för verksamheten. Egen bearbetning .....             | <b>12</b> |
| <b>Tabell 2.</b> Beskrivning av företagen viltslag, jaktformer, antal arrangemang, viltvård och sidoverksamheter. Egen bearbetning. ....           | <b>14</b> |
| <b>Tabell 3.</b> Företagens kortsiktiga och långsiktiga mål samt intressenters påverkan på målsättningen. Egen bearbetning.....                    | <b>15</b> |
| <b>Tabell 4.</b> Ekonomisk översikt av företagen. Egen bearbetning. ....   | <b>16</b> |
| <b>Tabell 5.</b> Urval av företagets intäcksströmmar. Egen bearbetning. ....   | <b>18</b> |
| <b>Tabell 6.</b> Urval av företagen kostnader. Egen bearbetning. ....  | <b>19</b> |
| <b>Tabell 7.</b> Företagen marknad. Egen bearbetning.....  | <b>20</b> |
| <b>Tabell 8.</b> Beskrivning av företagets värdefullaste resurser, begränsande faktorer och inställning till en framtida branschorganisation. .... | <b>22</b> |
| <b>Tabell 9.</b> SWOT-analys ur företagarnas perspektiv av deras egna verksamheter. Egen bearbetning.....  | <b>23</b> |

# 1 Introduktion

I detta avsnitt beskrivs bakgrunden till valt ämne, följt av en problemformulering. Därefter förklaras syftet och utifrån detta formuleras forskningsfrågor som kommer vara aktuella i denna studie, samt vilka avgränsningar som har gjorts.

## 1.1 Bakgrund

Jakten i Sverige har utvecklats från att vara ett sätt att anskaffa mat, till att bli en industri som värderas till 3.13 miljarder kr (Ericsson *et al.*, 2008). Den växande industrin har skapat möjligheter för företag att etablera sig inom många olika områden. Ett av dessa områden är jaktturism som är ett koncept där kunden får möjlighet att köpa jakter i olika former av en markägare eller jakträttsinnehavare. Alatalo (2003) definierar en jaktturist som en person som lämnar sin hemort för att jaga mer än en dag.

Jaktturism har pekats ut som en framtidsbransch i Sverige (Alatalo 2003; Kagervall, 2014). Acceptansen för jakt i landet är 84 procent vilket kan klassas som högt i jämförelse med andra länder men den höga acceptansen är beroende av att köttet tas tillvara ordentligt (Kagervall 2014). Potentialen är stor då det finns ca 670 000 Europeer som årligen reser utomlands för att jaga samt en ökad inhemsk efterfrågan på korttidsjakter (www, besoksliv, 2014). Den inhemska efterfrågan kan bero på en ökad urbanisering där en ny kategori jägare, som inte har någon direkt koppling till landsbygden, är på frammarsch. Detta kan i många fall vara personer som inte har tid eller möjlighet att vara medlem i ett traditionellt jaktlag och som ändå vill ha möjlighet att komma ut och jaga (www, Svd, 2014). Ur ett landbygdsperspektiv kan jaktturism ha en viktig roll i att skapa arbetstillfällen på platser där det finns ont om arbeten (Matilainen och Keskinarkaus, 2010).

Historiskt sett höga viltstammar, en större andel marklösa jägare i städerna samt enkelheten att resa och jaga i olika länder har skapat ökade möjligheter i denna bransch (Svensk jakt, 2014). Viltslagen som jagas skiljer sig från land till land, vilket gör att de svenska viltstammarna blir unika, inte minst för folk bosatta utanför Sverige. De kunder som köper jakter har generellt sett en stark betalningsförmåga och efterfrågar kompletta paket med exempelvis exklusiv kost och logi (Dagens Industri, 2013). Jaktturismen har en lång tradition i Sverige. Redan på 1830-talet kom briter resandes till norra Sverige för att uppleva naturen, jakten och fisket (Åkerberg, 2005).

Jakträtten på en fastighet innehas alltid av markägaren om inte densamma gjort ett aktivt val att upplåta den till en extern part, här kallad jaktarrendator. Priserna på jaktarrenden varierar kraftigt beroende på vart i landet marken är belägen där närhet till större städer och vilttäthet påverkar priset (Tjäder och Seth 2003). Företag som bedriver jaktturism kan dels äga marken själva eller arrendera jakträtten vilket innebär att företagen skiljer sig åt i vilka kostnadsposter som finns. Eftersom de företag som arrenderar jakträtt har ytterligare en stor kostnad jämfört med de som redan äger marken kan avkastningskravet skilja sig och arrendepriset i området vara av avgörande betydelse för den eventuella lönsamheten (Elofsson *et al.*, 2015).

## 1.2 Problemformulering

Utomlands har ett flertal studier på jaktturism och vilt ur ett nationalekonomiskt perspektiv genomförts (Lindsey *et al.*, 2006, Olaussen *et al.*, 2009, Naeverdal, 2011). Forskning från Afrika visar att jaktturism har stor betydelse för vissa länders ekonomi (Lindsey *et al.*, 2006).

Ett större internationellt forskningsprojekt har undersökt potentialen av jaktturismen i världens nordliga områden (Matialainen, 2006). Där har Svenska Lappland varit ett av de områden som analyserats. Av resultaten från denna forskning framgår att jaktturismen i Sverige inte når sin fulla potential i dagsläget. Det krävs mer samarbete mellan aktörer och det finns en outnyttjad möjlighet att rikta marknadsföringen mot kapitalstarka internationella kunder. I dagsläget är kunskapen internationellt sett rörande Sverige som jaktland bristande och en ökad exponering skulle kunna öka möjligheten till bättre lönsamhet (Sigurtsteinsdottir och Bjarnadóttir, 2009).

Det finns i dagsläget ingen forskning rörande jaktturism ur de aktiva företagens synvinkel, vad deras mål med verksamheten är och vilka resurser som är avgörande för att lyckas. Det bristande forskningsunderlaget kan leda till problem vid analys av framtidsmöjligheterna ur företagarnas perspektiv. I tidigare studier konstaterats att potentialen för jaktturismen är stor i landet och mer kunskap om de aktiva företagen kan leda till att fler företag vågar satsa på jaktturism och att det svenska varumärket stärks. Aktiva företag kan även få inspiration och utvecklas i sin verksamhet.

Bristande forskning kan även leda till missuppfattningar i samhället kring denna typ av verksamhet. Ökad kunskap om jaktturismen kan leda till att samhället kan skapa sig en faktabaserad bild av denna branch, dess styrkor och svagheter.

### **1.3 Syfte och forskningsfrågor**

Syftet är att genom en multipel fallstudie undersöka företagarnas olika mål bakom verksamheter i jaktturismbranschen samt hur dessa företag ser på vilka resurser som är viktigast för att nå dessa mål. Studien ska svara på följande forskningsfrågor:

- Vilka faktorer påverkar företagens målformulering och vilka målsättningar finns med företagens verksamhet?
- Vilka är de mest värdeskapande resurserna för att nå fastslagna mål?

### **1.4 Avgränsningar**

Studien avgränsas till att analysera sju stycken företag som driver verksamheter inom jaktturism belägna på olika platser i Sverige. Företagen ska vara etablerade och ha arbetat med jaktturism i ett flertal år på professionell nivå, och har minst en medarbetare som arbetar till största delen med just den verksamhetsgrenen. I studien tas inte företag som endast säljer enstaka jakttillfällen per år med. Dessa företag är inte representativa i en studie där målsättningen är att besvara ovanstående forskningsfrågor avseende företag som valt att satsa på jaktturism som en professionell verksamhet. Teorierna i denna studie avgränsas till målteorier och resursbaserade teorier för att uppfylla studiens syfte.

## 2 Teori

I följande kapitel presenteras teorin som varit en utgångspunkt i denna studie. Syftet är att ge läsaren en mer djupgående förståelse om hur dessa teorier används för att analysera den insamlade empirin i denna studie.

### 2.1 Teoretisk översikt

Studien utgår från två teoretiska fundament. Dels är det teorier som behandlar mål, målutveckling och målstyrning. Det andra teoretiska fundamentet är resursteori som behandlar resursanvändning och hur rätt använda resurser kan leda till måluppfyllnad och lönsamhet på sikt.

### 2.2 Målteori

Forskningen kring olika företag och organisationers mål med verksamheten går isär: ofta förutsätts att ett företag har väldefinierade mål fast det inte alltid är så. Mål kan vara svåra att definiera och är ofta i hög grad individuella. Två personer i en organisation kan ha två helt olika mål (Locke och Latham, 2006).

#### 2.2.1 Målformulering

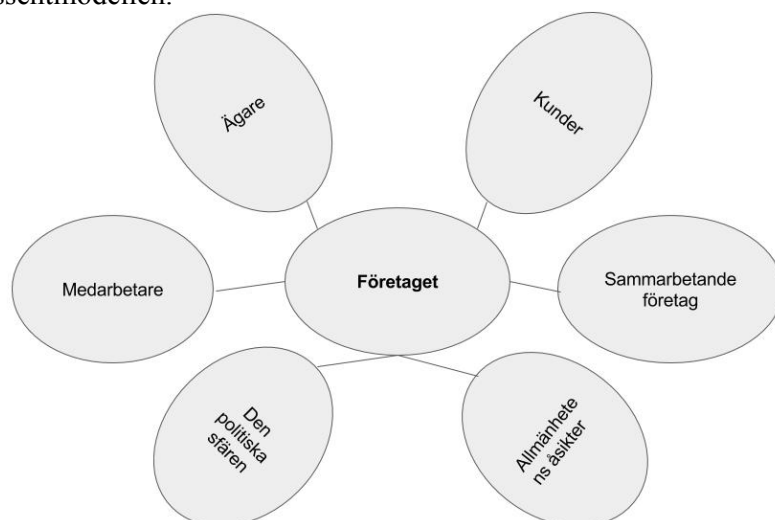
Mål kan delas upp i olika nivåer. Vissa mål speglar motiven till varför företaget bedriver dess verksamhet från första början. Dessa kan benämnas som långsiktiga mål eller företagets högsta mål. För att långsiktiga mål ska uppnås utformas kortsiktiga mål som är enklare att konkretisera i det dagliga arbetet (Öhlmer *et al*, 2011).

Inom organisationsteorin finns ett antal olika skolbildningar för hur beslut fattas inom en organisation. Den mest klassiska modellen, den rationella som även är benämnd "economic man" utgår från att beslut är rationella ur ekonomiskt hänseende. Ingen hänsyn tas till andra värden än renodlad nytto-maximering och få ut det mesta möjliga från sin investering. För att denna beslutsmodell ska fungera så krävs full kunskap vid beslutstillfället (Bakka *et al*, 2014, s. 224). "Economic man" har kritiserats för att inte vara relevant och tillämpbar då ingen person alltid har all information, och andra faktorer än de rent ekonomiska ofta spelar stor roll. Politik, allmänhetens åsikter, företagsledningens intressen, etik och moral är aspekter som till stor del ligger till grund för beslutsfattande. Detta gör att vi, för att förstå varför ett beslut fattas av en viss person i en viss organisation, behöver en betydande kontextuell förståelse, se verksamheten ur ett historiskt och socialt perspektiv samt analysera omvärldsfaktorer som politiska beslut och allmän opinion (March, 1994).

Särskilt småföretagare tenderar att identifiera sig med sin verksamhet som de med stolthet vill kunna efterlämna till nästkommande generation. Istället för att ta ut vinster tenderar företagaren att återinvestera vinsten i företaget för att på så vis skapa en stabil och långsiktigt hållbar lönsam verksamhet (Penrose, 1959).

Både aktörer i- och utanför organisationen kan ha åsikter som måste tas i beaktande. Dessa personer kan benämnas intressenter. Vilka som kan definieras som intressenter är en tolkningsfråga men i sin snävaste formulering kan alla de aktörer som på något vis frivilligt påverkas av företagets handlingar räknas som intressenter (Phillips, 2003). I ett bredare perspektiv kan även andra aktörer som anser sig påverkas av företagets verksamhet ses som intressenter. Freeman (1984) utvecklade en modell som tar hänsyn till alla dessa intressenters

påverkan på den slutgiltiga mål-och strategiutvecklingen inom en organisation, den så kallade intressentmodellen.



**Figur 1.** Utveckling av intressentmodellen med beaktande av potentiella intressenter för ett företag i jakturismbranschen. Egen bearbetning utifrån Freemans (1984) modell.

### 2.2.2 Lönsamhet ur företagarnas perspektiv

För att ett företag ska överleva på lång sikt krävs det i regel att det är lönsamt (Yazdanfar, 2013). När det talas om lönsamhet blandas begreppet ihop med vinst eller resultat. Det som skiljer vinst och resultat från lönsamhet är att de förstnämnda består av absoluta tal medan lönsamhet är ett kvotmått. Ett absolut tal visar inte vad som egentligen är och borde räknas som lönsamt för ett företag. Företag kan redovisa höga resultat men det är först när det sätts i relation med någon annan storhet, som till exempel eget kapital, som det går att se om insatsen förräntat sig enligt förväntningarna eller om en alternativ placering hade varit mer lönsam (Bright, 1996; Olson, 2011). Hur företagaren sedan tolkar dessa kvotvärden avgör om verksamheten kan anses lönsam (Bright, 1996).

Det finns en mängd olika lönsamhetsmått som lämpar sig att användas i olika situationer. I denna studie har vinstmarginal valts som mått när företagens lönsamhet diskuteras. Valet av vinstmarginal motiveras av att de studerade verksamheterna har olika ägarstrukturer och ofta har en begränsad mängd eget kapital samt är lågt belånade. Vinstmarginal blir då ett relevant kvotmått för att kunna jämföra företagen då det är ett mått på verksamhetens effektivitet, hur väl företaget lyckas förränta sina resurser gentemot löpande utgifter (Olson, 2011). Vinstmarginalen kan definieras som försäljningsvärdet minus kostnaderna delat med försäljningsvärdet. Resultatet blir då vinstens totala andel av försäljningsvärdet uttryckt i procent.

## 2.3 Resursbaserade perspektivet

En resurs kan definieras som allt som kan betraktas som en styrka eller svaghet i ett företag, både materiella och immateriella tillgångar, mänskliga och icke mänskliga (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Det är dessa resurser som i det resursbaserade perspektivet ska kombineras och utnyttjas så att de agerar värdeskapande i verksamheten och skapar konkurrensfördelar för företaget (Barney, 1991). En del av dessa resurser finns redan i företaget och till dess



förfogande. Övriga resurser måste införskaffas vid behov (Penrose 1959). Resurserna kan skilja sig åt mellan företag i samma bransch men de är kombinationen av resurserna och samspelet mellan dessa som är viktig (Wernerfelt, 1984).

När ett företag expanderar eller utvecklar sina verksamhetsområden beror det ofta på att företaget kontrollerar ett överskott på resurser i dess nuvarande form. När dessa allokeras på ett gynnsamt vis kan det leda till utveckling när externa affärsmöjligheter uppstår (Penrose, 1959). Enligt nämnda teroier skulle dessa utnyttjade resurser i ett företag inom jaktturism kunna vara jakt på viltarter som inte tidigare utnyttjats, mark som är utarrenderad till externa parter samt utnyttjad kunskap hos personal. Ökad kunskap och erfarenheter i företaget är av betydande vikt för möjligheten att upptäcka utnyttjade resurser men även kunskaper funna utanför företaget är av stor betydelse (Penrose, 1959). Detta kan tolkas som att personal med erfarenhet från andra företag och även andra branscher är gynnsamt för ett företag då de kan betrakta verksamheten och dess resurser med andra ögon.

Ett företags lönsamhet kan studeras ur ett resursbaserat perspektiv med syfte att analysera hur resurserna bidrar till lönsamheten. En kombination av resurser kan skapa ett högre värde än kostnaden för resurserna givet att de uppfyller följande krav; osäkert värde, resursens säregenhet och innovation på företagsnivå (Becerra, 2008). Dessa kriterier förklarar skillnaden i det värde som företagen kan erhålla från att kontrollera en kombination av resurser, även om kostnaden för resurserna är konstant mellan företagen. Osäkert värde innebär att det marginella värdet som en enskild resurs bidrar med är högre än resursens kostnad. En avsaknad av kriteriet osäkert värde skulle leda till det verkliga värdet av en resurs exponeras och därmed skulle priset på resursen med största sannolikhet stiga. En kombination av resurser medför svårigheter att identifiera specifika resursers bidrag till lönsamheten, men samtidigt gynnas också det osäkra värdet. De mest lönsamma företagen kontrollerar inte automatiskt de mest värdefulla resurserna, utan det handlar snarare om aktiv kontroll och allokering av resurserna (Becerra, 2008).

Företag som arbetar med jaktupplevelser är inriktade på olika områden där resurserna skiljer sig åt mellan företagen (Matialainen, 2006). Olika klimat och landskap gör att viltarter varierar över landet. Genom att kombinera de olika resurser ett företag kontrollerar kan ett unikt koncept erbjudas till kunden (Barney, 1991).

### **2.3.1 Viltet som en resurs**

De jaktbara viltarterna i ett markområde är en resurs som är möjlig att utnyttja för markägare eller jakträttsinnehavare. Internationellt finns efterfrågan på jakt av flertalet olika viltarter, allt från älg till gräsänder (Sigurtstéinsdottir *et al.*, 2009). Tydliga samband mellan både marknadsvärdet och möjliga intäkter från jaktarrenden och antalet vilt på en mark har observerats från aktörer i branschen (Tjäder och Seth 2003; [www, Hittajakt, 2014](#); [www, Skogsaktuellt, 2014](#)). Vid värdering av skog används ofta begreppet pris per skogskubikmeter. I södra Sverige har bedömningar gjorts att 10-15 kronor per skogskubikmeter är ett värde direkt kopplat jakten (Tjäder och Seth, 2003). Detta ser ut att vara en internationell företeelse då studier i USA visar på samma förhållande (Henderson *et al.*, 2005).

Som ett exempel på en viltart där efterfrågan på jaktillfällen är betydande och ökande vilket kan leda till möjligheter att ta in jaktturister kan vildsvinet nämnas (Sigurtstéinsdottir *et al.*, 2009). Vildsvinet är ett vilt som gör stor skada i lantbruket (Andersson *et al.*, 2016). En studie visar att värdet på ett skjutet vildsvin, från skog till bord, är i genomsnitt ca 3800 kr. (Krantz,

2015). I Sverige fälls numera ca 100 000 vildsvin per år (www, Jägareförbundet, 2017). Det innebär att värdet av de fällda vildsvinen genom hela värdekedjan är ca 380 000 000 kr.

### 2.3.2 Humankapital som resurs

Humankapitalet, alltså medarbetarna är en resurs att ta i beaktande. Ansvarig för verksamhetsgrenen, ofta yrkesjägaren, och andra medarbetare med möjlighet att påverka verksamheten är unika och skapar värde för företaget (Penrose, 1959). Det är alla unika individer som med hjälp av tidigare erfarenhet, kontaktnät och affärssinne bidrar med idéer som inte enkelt kan upprepas (Penrose, 1959).

De resurser ett företag har och kan införskaffa utnyttjas olika beroende på kunskapsläget hos personalen. Om kunskapsnivån ökar sker en förändring i hur resurser används för att öka lönsamheten och utveckla verksamheten. Anser en person att det finns mer potential och outnyttjade resurser i företaget ökar nödvändigheten att skaffa sig mer kunskap (Penrose, 1959).

För att kunskap ska kunna ge fördelar för företaget är det av stor vikt att den är överförbar (Grant, 1996). Här skiljer vetenskapen på termerna *kunskap om* och *kunskap hur*. *Kunskap om* är enkelt överförbar och billig då denna kunskap traditionellt sett anses vara allas att ta del av (Grant, 1996). Det väsentliga här är kommunikationen mellan parterna och hur väl den fungerar. *Kunskap hur* anses vara svårare och mer krävande. Här krävs det ofta erfarenhet som byggs upp hos personen genom praktiskt arbete och övning vilket tar lång tid och är dyrt (Kought och Zander, 1992; Grant, 1996).

Kought och Zander jämför *kunskap om* och *kunskap hur* med ett recept där informationen medarbetaren har tillgång till. *Kunskap om* är ingredienser i ett recept, som sedan genom *kunskap hur* skapar en slutprodukt.

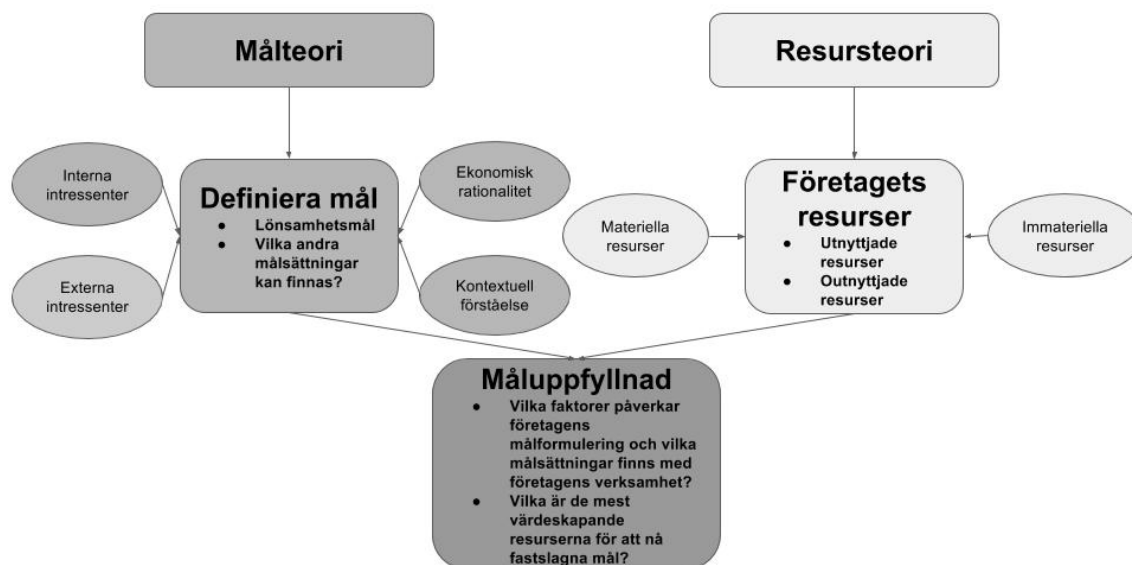
## 2.4 Teoretisk syntes

I detta kapitel har ett antal teorier presenterats och dessa kommer att vara utgångspunkten i denna studie. Målteorin handlar om hur företagen definierar sina mål och hur beslut tas efter de uppsatta målen. Ett företags mål kan ses ur flera olika perspektiv och det finns många bakomliggande faktorer som påverkar ett företags primära mål (Locke & Latham, 2006). Både externa och interna intressenter påverkar mål och strategibildningen i företaget (Freeman, 1984). Dessa mål kan delas upp i olika nivåer. Dels långsiktiga mål som definieras som det viktigaste som driver företagen att bedriva sin verksamhet och dessa mål är inte per definition ekonomiska. Sedan finns de kortsiktiga målen som definieras som de mål företaget bör uppnå på kort sikt för att uppnå de långsiktiga målen. Det kan vara ekonomiska mål som krävs för att företaget ska kunna fortsätta att överleva så pass länge att de långsiktiga målen kan uppnås (Öhlmér *et al.*, 2011).

Den resursbaserade teorin fokuserar på resursanvändning och hur dessa kan skapa konkurrensfördelar (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Dessa resurser kan vara både materiella och immateriella (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). I denna studie tillämpas resursteorin för att analysera vilka resurser som är avgörande för att företagen ska nå sina mål mer än att just definiera det som konkurrensfördelar. De företag som analyseras i studien har olika resurser och därmed olika förutsättningar för att bedriva en verksamhet som uppnår de mål som företaget har. Dessa resurser kan av företaget redan vara utnyttjade, men ibland finns det även

utnyttjade resurser som medarbetare med rätt kunskap och erfarenhet kan identifiera och utveckla lönsamma produkter kring (Penrose, 1959).

Företagets resurser ska sedan utnyttjas på ett sådant vis att både företagets kortsiktiga och långsiktiga mål uppnås. Det kräver både teoretisk kunskap om hur dessa resurser kan utnyttjas samt praktiska kunskaper om hur det ska gå till i verkligheten (Kought and Zander, 1992; Grant, 1996 ). Avsikten är sedan att med dessa teorier som grund samla in empiriskt material för att utifrån empirisk data uppfylla studiens syfte och besvara de aktuella forskningsfrågorna. Nedan redovisas en schematisk modell som förklarar hur teorierna hänger samman och hur de tillämpas i denna studie.



**Figur 2.** Schematisk bild över den teoretiska kopplingen. Egen bearbetning.

## 3. Metod

I detta kapitel beskrivs val av metod samt hur studien genomförs. Här presenteras även avgränsningar och analysmetod.

### 3.1 Kvalitativ metod

I denna studie har ett kvalitativt tillvägagångssätt valts för att uppfylla studiens syfte och besvara forskningsfrågorna. Forskningsmetoden skiljer sig från den kvantitativa metoden i den mening att data uttrycks i ord snarare än i numeriska värden. Metoden kännetecknas av en induktiv ansats som syftar till att koppla samman resultatet i studien med befintliga teorier (Bryman & Bell, 2013). Studiens ontologiska ståndpunkt, alltså synen på sociala företeelser, kan beskrivas som konstruktionistisk vilket innebär att studien utgår från att sociala företeelser är ett resultat av pågående interaktion mellan individer. Dessa sociala företeelser studeras utifrån ett tolkande perspektiv. Vid insamlingen av data får forskaren en subjektiv roll, då ord kan tolkas på fler sätt än numeriska värden (Bryman & Bell, 2013). Den epistemologiska ståndpunkten i denna studie sker ur ett tolkningsperspektiv, vilket innebär att det finns flera olika sätt att studera den sociala verkligheten. Den sociala verkligheten är diskursiv och är under konstant förändring, vilket medför att forskaren kan lyfta fram tolkningar ur olika perspektiv (Bryman & Bell, 2013).

En kvalitativ metod är att föredra om det inte finns tidigare forskning på området eftersom den tar hänsyn till kontexten. Detta gör att metoden lämpar sig för att undersöka färre objekt mer djupgående till skillnad från den kvantitativa metoden som i större utsträckning syftar till att generalisera resultaten (Bryman & Bell, 2013).

#### 3.1.1 Kvalitetskriterier

Inom forskningsmetodik används kvalitetskriterier för att utvärdera studiens kvalitet. Kriterierna skiljer sig åt mellan de olika metoderna. Inom kvalitativ forskning tillämpas trovärdighet och äkthet som kvalitetskriterier till skillnad från kvantitativ forskning som istället tillämpar reliabilitet och validitet som kriterier. Kriterierna kan delas upp i ytterligare underkategorier som förklarar vad kriterierna bedömer.

##### *Tillförlitlighet*

Det första kriteriet är tillförlitlighet som bedömer tolkningen av den sociala verkligheten. Eftersom det finns många sätt att tolka den sociala verkligheten, är det just genomförandet av tolkningen som bedöms. För att uppfylla detta kriterium har en person lett intervjun och den andra har antecknat svaren. Efter intervjun har författarna gått igenom insamlad data för att komplettera tolkningen. Respondenterna har sedan fått tagit del av materialet för att säkerställa att en rättvis tolkning har gjorts.

Ytterligare ett kriterium är graden av överförbarhet som syftar till att belysa kontextens påverkan i en studie. Detta kan göras via en genomgående beskrivning av kontexten, så att egna tolkningar kan bildas utifrån detta. Insamlingen av data i denna studie sker genom personliga intervjuer på den plats där företagen är verksamma, för att öka den kontextuella förståelsen.

Studien ska även vara pålitlig. Kriteriet fokuserar på forskningsprocessen och att den därför granskas av en extern part för att öka pålitligheten sker genom kontinuerliga handledningsmöten samt en extern examinator. Det sista underkriteriet är konfirmering som innebär att ett kvalitativt tillvägagångssätt leder till att forskaren kan få en subjektiv roll vid

genomförandet av en studie. Detta kriterium syftar därför till att minimera forskarens påverkan på resultatet. Detta innebär att forskningsprocessen bör granskas av en extern part. I denna studie har handledare och övriga kursdeltagare haft möjlighet att ge synpunkter på studiens tillvägagångssätt för att uppfylla detta kriterium.

#### *Äkthet*

Det andra huvudkriteriet inom kvalitativ forskning är äkthet som i sin tur kan delas upp i underkriterier. Det första kriteriet syftar till att studien ska visa en rättvis bild av verkligheten. Vid genomförandet av intervjuer ska forskaren försöka beakta så många perspektiv som möjligt och vara medveten om att olika intressenter förväntas ha skilda perspektiv.

Nästa kriterium är ontologisk autenticitet som kan kontrolleras genom att ställa frågan; hjälper studien de medverkande att få en bättre förståelse för sin situation? Ytterligare ett kriterium är pedagogisk autenticitet som kan kontrolleras genom att ställa frågan; hjälper studien de medverkande att bättre förstå de andra medverkandes situation? Kriteriet katalytisk autenticitet syftar till att kontrollera om studien hjälper de medverkande att förbättra sin situation. Det sista kriteriet är taktisk autenticitet och fokuserar på att kontrollera om studien bidrar till att medverkande att vidtar åtgärder? (Bryman & Bell, 2013)

### **3.1.2 Fallstudier**

Fallstudie är en metod som främst används inom det kvalitativa forskningsområdet. Strategin innebär att ett särskilt fall, exempelvis ett företag analyseras djupgående för att belysa den komplexitet som ofta förekommer (Bryman & Bell, 2013). I en fallstudie vill forskaren undersöka vad som är unikt för fallet. Stor hänsyn tas till kontexten och den kultur som präglar det aktuella objektet. Med en multipel fallstudiedesign avses att flera fallstudier genomförs för att kunna jämföra fallen med varandra för att undersöka likheter och skillnader (Bryman & Bell, 2013).

### **3.1.3 Semistrukturerade intervjuer**

I denna studie har semistrukturerade intervjuer valts som metod för insamling av data. I en semistrukturerad intervju utgår frågorna från ett frågeformulär, men kan också öppna upp för följdfrågor. Intervjumetoden är en flexibel metod för både forskare och intervjuobjektet då respondenterna erbjuds breda svarsmöjligheter och forskaren kan anpassa sig efter situationen (Bryman & Bell, 2013).

Intervjuerna har i största möjliga grad utförts som personliga intervjuer på den plats där verksamheten bedrivs och för de övriga företagen har intervjuerna gjorts via telefon. Fördelen med personliga intervjuer är att forskarna kan tolka respondentens kroppsspråk och därmed enklare upptäcka missuppfattningar eller obehag kopplat till specifika frågor. En fördel med telefonintervjuer är att det underlättar att komma i kontakt med respondenter som befinner långt bort vilket också medför lägre kostnader för intervjun. (Bryman & Bell, 2013).

### 3.1.4 Intervjuobjekten

Intervjuobjekten har valts utefter ett antal kriterier för att uppfylla studiens syfte. Dessa kriterier är:

1. Geografisk spridning. Detta motiveras av behovet att få en bred kunskapsbild med företag från hela landet.
2. Olika verksamhetsinriktningar. Intentionen är att få en överblick av vilka typer av jaktverksamheter som bedrivs i företagen. För att kunna undersöka företagets resursutnyttjande.
3. Skilda ägarstrukturer. Företagen kan dels äga marken själv där de bedriver sin verksamhet eller arrendera jakträtten. Detta kriterium är väsentligt för att kunna undersöka hur ägarstrukturen påverkar målen.
4. Spridning på arealstorlek. Kriteriet motiveras av behovet av att analysera hur jaktmarkens storlek påverkar möjligheten att bedriva kommersiell jakt.
5. Väletablerade företag. Företagen ska ha en uppbyggd organisation kring jakten med minst en person som arbetar till största delen heltid samt ha bedrivit verksamheten i minst fem år.

Kriterierna har valts för att få ett representativt urval. Respondenterna har hittats genom i första hand genom personliga referenser men även Viltmästareförbundets hemsida samt sökningar på nätet.

### 3.1.5 SWOT-analys

För att på ett överskådligt vis kunna analysera och identifiera företagets position nu och potential i framtiden så genomförs en SWOT-analys. En SWOT-analys syftar till att identifiera ett företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot (Bakka *et al.*, 2014). Analysen ger en lättöverskådlig bild av företagets verksamhet i dagsläget och vilka faktorer som påverkar detta. Analysen visar även på utvecklingsmöjligheterna och vilka faktorer som kan komma att påverka utvecklingen. Styrkor och svagheter anses vara interna faktorer som kan påverkas till skillnad från möjligheter och hot som anses vara yttre omvärldsfaktorer (Pickton & Wright, 1998).

Som en del av intervjun har varje enskilt företag fått göra en SWOT-analys av den egna verksamheten och informationen från detta har sedan sammanställts till en gemensam analys över de studerade företagen.

### 3.1.6 Etiska aspekter

Den typen av företag som ingår i studien verkar i en bransch som av vissa anses kontroversiell både inom och utanför jägarleden (www, Svenska Dagbladet, 2014). Med hänsyn till företagen och deras kunder är respondenterna därför anonyma. Detta medför att ingen mer ingående beskrivning av företagen kan göras, då det ökar risken för exponering.

### 3.2 Litteraturstudie

För att öka förståelsen för ämnet och undersöka vilka studier som tidigare har genomförts inom forskningsområdet har en litteraturgenomgång gjorts. En litteraturgenomgång kan göras på två vis, antingen en systematisk genomgång eller en narrativ genomgång (Bryman & Bell, 2013). En systematisk genomgång kännetecknas av tydliga avgränsningar, en tydlig metodik och en plan. Detta för att på så vis öka reliabiliteten i studien (Bryman & Bell, 2013). Det andra angreppssättet i en litteraturgenomgång, den narrativa metoden, är mer slumpmässig i sin natur. Målet med den narrativa metoden är att skapa en bredare förståelse för ämnet snarare än exakt detaljinformation (Bryman & Bell, 2013).

Målsättningen i den genomförda litteraturstudien har varit att finna tillämpbara teorier inom forskningsfältet för mål, målstyrning, lönsamhet och resurser samt artiklar om jaktturism och ekonomiska förutsättningar för detta. Angreppssättet i litteraturstudien har varit av narrativ art. Sökningar har gjorts i första hand efter vetenskapliga artiklar för att på så vis skapa en högre grad av trovärdighet i arbetet. Detta har genomförts i databaser som Google scholar och Prim. Hjälp och inspiration har även tagits från c-uppsatser i Epsilon och studentlitteratur, för att på så vis kunna spåra tillämpbara teorier. Det bristande forskningsunderlaget i detta ämne har dock inneburit att sökningen har breddats även till icke vetenskapliga källor genom information från intresseorganisationer samt tidningsartiklar för att bredda underlaget. Dessa informationskällor har främst använts som bakgrundsinformationen för att lyfta fram intressanta företeelser inom områden där den vetenskapliga forskningen är knapphändig.

För att hitta relevant information om ämnet har vi begränsat sökningarna genom att använda relevanta sökord. I detta fall har lämpliga sökord varit: profitability, hunting, capitalization wildlife, resource-based view, hunting tourism, goal, goal setting, jaktturism, jakt och ekonomi, resursbaserad teori, målsättning och målteori.

Utifrån den genomförda litteraturstudien kan konstateras att forskningen inom den svenska och internationella jaktturismen är begränsad, speciellt ur företagarnas perspektiv. Det har därför varit problematiskt att finna användbar litteratur inom just detta område. Detta har inneburit att ett "gap" i forskningen har identifierats. Gap-spotting är ett begrepp inom den företagsekonomiska forskningsmetodik som innebär att man identifierar utforskade områden inom ett visst forskningsfält (Alvesson & Sandberg, 2011). Tidigare har forskning som delvis är relevant för denna studie innefattar kostnads-nyttanalyser av älgjakt i Skandinavien (Olaussen & Skonhøft, 2011) och produktionsaspekter rörande viltkött (Wiklund & Malmfors, 2014). På en internationell nivå finns det tidigare studier inom jakt där inriktningen har varit av samhällsekonomisk art (Lindsey *et al*, 2007) samt jaktens påverkan ur ett bioekonomiskt perspektiv (Naevdal *et al*, 2012).

## 4. Empiri

I detta avsnitt presenteras det insamlade materialet från intervjuerna med företagen. Avsnittet syftar till att ge läsaren en inblick i empirisk data innan data analyseras. Informationen som insamlats från intervjufrågorna har sammanställts i matriser. Då intervjumetoden varit semistrukturerad skiljer det sig i hur uttömmande intervjuobjekten svarat på frågorna men respondenten har uppmuntrats till en djupare diskussion. Uppgifter från dessa diskussioner återspeglas i texten över respektive matris. Delar av empirin från intervjuerna behandlas inte i teorikapitlet eller i den avslutande analysen men denna information anses ändå relevant för att få en större förståelse kring företagets verksamhet och dagliga arbete. Empirin presenteras utifrån en logisk ordning för att läsaren ska få förståelse för hur verksamheterna bedrivs och inte utifrån ordningen i teorikapitlet.

### 4.1 Storlek på jaktförvaltning och geografiskt läge

Arealen som verksamheterna bedrivs på är mellan 1000 hektar och 15000 hektar. Företagen är belägna i 5 olika län, från Skåne i söder till Jämtland i norr.

### 4.2 Antal år i branschen och ägarstruktur

De företag som har deltagit i studien har varit verksamma mellan 5 och 30 år. Bakgrunden till verksamheterna är ett starkt intresse för jakt och viltförvaltning hos samtliga personer inom företagen. Företagens ägarstrukturer kan delas in i två kategorier, en vars mark är arrenderad där jakten bedrivs i rent kommersiellt syfte. Den andra kategorin är de företag som själva äger marken och bedriver kommersiell jakt. Fördelningen mellan ägarstrukturer är jämnt fördelad i denna studie för att representera bransches struktur, se *tabell 1*.

**Tabell 1.** Beskrivning av företagens geografiska placering, ägarförhållande och startår för verksamheten. Egen bearbetning

| Företag | Län               | Arrenderad / ägd mark | Startår |
|---------|-------------------|-----------------------|---------|
| 1       | Jämtland          | Arrenderad            | 2005    |
| 2       | Närke             | Arrenderad            | 2006    |
| 3       | Närke             | Ägd                   | 1988    |
| 4       | Blekinge          | Ägd                   | 2011    |
| 5       | Skåne             | Ägd                   | 2011    |
| 6       | Skåne             | Ägd                   | 1989    |
| 7       | Uppsala/Stockholm | Arrenderad            | 2008    |



## 4.3 Företagens verksamhet

Företagen har fått övergripande frågor kring sin verksamhet och deras mål. Svaren på dessa frågor presenteras nedan.

### 4.3.1 Övergripande verksamhetsbeskrivning

Den jaktliga verksamheten hos företagen bedrivs i första hand på det vanligaste klövviltet såsom älg och vildsvin. Utöver det är dovvilt, kronvilt och rådjur är det vanligt förekommande jaktviltet i flertalet av företagen. Det förekommer olika typer av fågeljakt på majoriteten av gårdarna och vissa kan även erbjuda jakttillfällen på lite ovanligare viltslag såsom säl, mufflon och bisonoxe.

Jaktformerna skiljer sig åt mellan företagen då förutsättningarna i form av biotop, klimat och viltslag skiljer sig mycket. I södra Sverige domineras verksamheten av klövviltsjakter av olika storlek med mellan 12-70 skyttar plus medhjälpare i form av hundförare, slaktpatrull, kökspersonal och så vidare. Dessa jakter säljs antingen som hela arrangemang till en person som sedan står fri att bjuda in gäster eller platser som enskilda personer kan köpa i ett större arrangemang.

Större fågeljakter på änder och fältfågel med cirka 12 skyttar säljs oftast som hela arrangemang med några få undantag. Pürschjakt och vakjakt säljs antingen till enskilda personer eller mindre grupper och likaså mindre fågeljakter med hund på både fält och skogsfågel. Respondenterna använder sig av olika typer av mått för antalet arrangemang beroende på vilken jaktform de erbjuder.

Företagen bedriver viltvård i olika utsträckning beroende på biotop och viltslag. En vanligt förekommande viltvårdsåtgärd är utfodring i skogen av vildsvin för att minska skadorna på åker- och betesmark samt göra jakten effektivare. Stödjande utfodring av annat klövvilt, utsättning av saltstenar samt skapande av viltvatten och viltåkrar är vanligt hos flertalet av företagen.

Samtliga företag i studien har någon form av sidoverksamhet. Målet med sidoverksamheterna är delvis att höja vinsten men också för att kunna erbjuda kunden en helhetsupplevelse, där det inte är ovanligt att den enskilda sidoverksamheten inte är ekonomiskt lönsam.

**Tabell 2. Beskrivning av företagen viltslag, jaktformer, antal arrangemang, viltvård och sidoverksamheter. Egen bearbetning.**

| Företag | Viltslag   | Jaktformer   | Antal arrangemang                   | Viltvård  | Sidoverksamhet   |
|---------|--|--|-------------------------------------|---|--|
| 1       | Älg, ripa  | Hela arrangemang, löshund-, pyrschjakt                               | 400 gästnätter                      | Saltstenar, predatorjakt  | Kost, logi och transport   |
| 2       | Älg, vildsvin, dovhjort, skogsfågel, bäver                   | Hela arrangemang, platser, löshund-, drev-, pyrsch                   | 20 jakter/år<br>15 gäster/jakt      | Stödjande och styrande utfodring av klövvilt, saltstenar                        | Kräftfiske, fiske, event, enklare övernattnig  |
| 3       | Kronhjort, älg, dovhjort, vildsvin, bäver, skogsfågel, änder | Hela arrangemang, platser, drevjakt på klövvilt, andjakt, pyrschjakt | 600 gäster/ år<br>800 manjaksdagar  | Stödjande och styrande utfodring av klövvilt, viltåkrar, viltvatten, saltstenar | Kost & logi, köttförsäljning under eget varumärke  |
| 4       | Vildsvin, dovhjort, rådjur                                   | Hela arrangemang och platser, pyrsch-, drevjakt                      | 20 jakter / år<br>ca 320 gäster /år | Stödjande och styrande utfodring av klövvilt, viltåkrar, viltvatten, saltstenar | Utvecklingsfas av slakteri, enklare övernattnig, fotokurser, konsultarbete inom viltvård |
| 5       | Fasan, änder raphöns, vildsvin, dovhjort, rådjur             | Främst hela arrangemang, fåtal platser, drevjakt, pyrschjakt         | 55 arrangemang/ år                  | Stödjande och styrande utfodring av klövvilt, viltåkrar, viltvatten, saltstenar | Skjutbiograf, enklare övernattnig  |
| 6       | Änder, vildsvin, dovhjort, rådjur                            | Hela arrangemang och platser, drevjakt, andjakt                      | 30 arrangemang / år                 | Stödjande och styrande utfodring av klövvilt, viltåkrar, viltvatten, saltstenar | Hotell & restaurang, egenproducerade råvaror,  |
| 7       | Kronhjort, dovhjort, rådjur, mufflon, älg, vildsvin, mm.     | Jakt i hägn, hundträning, hela arrangemang och platser               | 200 arrangemang/ år                 | Utfodring i hägn  | Hundträning, viltsafari, kurser, försälj. av livdjur, slakteri                           |

#### 4.3.2 Företagens målsättning

Företagarnas målsättning med verksamheten skiljer sig till viss del åt. Samtliga respondenter har ett personligt intresse av jakt men har ändå som mål att jaktverksamheten ska bära sig ekonomiskt utan tillförsel av kapital från andra verksamhetsgrenar såsom jord- och skogsbruk. Det faktum att de som arbetar med verksamheten ska kunna ta ut en marknadsmässig lön på intäkterna jakten inbringar ses som en självklarhet i samtliga företag.

Två av företagen hade tydliga ekonomiska lönsamhetsmål. Det lönsamhetsmått som används vid intervjuerna är vinstmarginal. De företag som klart definierat sin önskade vinstmarginal låg på 50 % respektive 10 %. Ett av företagen var inte alls intresserad av att gå med vinst utan återinvesterade hellre vinsten i företaget. Resterande hade som mål att gå break-even och göra "en viss vinst". Samtliga företag som äger den marken där de bedriver verksamheten ser

jakten som en naturlig del av gårdens totala förvaltning. Flera av respondenterna poängterade vikten av en långsiktigt hållbar viltförvaltning där stora och livskraftiga viltstammar förvaltas i samklang med gårdens jord- och skogsbruk. Målet för flertalet var inte att maximera vinsten i någon av de enskilda verksamhetsgrenarna utan skapa en verksamhet där alla grenar harmoniserar och tillsammans bildar en stabil och långsiktigt lönsam verksamhet.

Att sälja en produkt företagen är stolta över, vilken de kan lova att leverera, är viktigare än att kortsiktigt maximera vinsterna nämns av majoriteten av företagen i intervjuerna. De ser möjligheten att kunna höja priserna något men anser att vid jakt är det svårt att lova specifika resultat och vill då hellre ha nöjda kunder som återkommer, än att ta ut högsta möjliga pris. Flera av företagen poängterar att jaktetiken och tryggheten i att ha pålitliga återkommande kunder är viktigare än höga vinster. Detta innebär att flera av företagen vid frågan om de ser att de skulle kunna öka priserna och därmed vinsten om de marknadsför sig mot kapitalstarka utländska jägare, exempelvis från USA eller Ryssland, säger att de troligtvis skulle kunna göra detta men att det ej lockar. Jaktetiken och kulturen i dessa länder skiljer sig avsevärt från den svenska kulturen.

**Tabell 3. Företagens kortsiktiga och långsiktiga mål samt intressenters påverkan på målsättningen. Egen bearbetning.**

| Företag | Kortsiktig målsättning   | Långsiktig målsättning   | Intressenter som påverkar målsättningen  |
|---------|--|--|--|
| 1       | Högt bokningsläge, se om organisationen för att öka kvalitén                 | Finansiell plan framåt för att bibehålla lönsamhet, marknadsföra   | Ägare och organisatoriska frågor, inga externa intressenter.   |
| 2       | Förbättra dagliga processer, erbjuda något nytt för kunderna varje tillfälle | Livskraftiga viltstammar, öka lönsamheten utan att viltstammarna påverkas negativt   | Ägare och familjen. Medarbetare påverkar mycket lite. Anpassar målen efter konjunkturen.                           |
| 3       | Ca 10% vinstmarginal   | Hållbar viltförvaltning i harmoni med övriga verksamhetsgrenar.  | Interna intressenter, tar stor hänsyn till närområdet men anser inte att det påverkar slutresultatet. Lagstiftning |
| 4       | Täcka löner och göra lite vinst  | Hållbar viltförvaltning i harmoni med övriga verksamhetsgrenar.  | Organisatorisk påverkan från andra verksamhetsgrenar, hänsyn till närliggande samhälle                             |
| 5       | Hålla nere viltskador, break-even eller lite vinst                           | Skapa en verksamhet av viltförvaltning som ändå måste göras, samspel mellan verksamhetsgrenar och som resultat även göra vinst | Ägarna och medarbetarna, samarbetande företag inom växtodling, reglera viltet för att inte skada samhällsintressen |
| 6       | Effektiva processer i dagligt arbete för att uppnå långsiktiga mål           | Långsiktig viltförvaltning i harmoni med andra verksamhetsgrenar   | Ägarna och till viss del medarbetarna. Lagstiftningen påverkar viltförvaltningen.                                  |
| 7       | Utveckla och få högre beläggning på befintliga verksamhetsgrenar             | God kvalitet, ledande inom sitt verksamhetsområde  | Ägarna och till viss del medarbetarna. Regleringar för hägnverksamhet  |

## 4.4 Ekonomi

Nedan presenteras information kring företagens ekonomi och dess största intäkter och kostnader.

#### 4.4.1 Övergripande ekonomisk information

Omsättningen för företagen är i intervallet 1,5 - 4,5 miljoner kronor med en genomsnittlig omsättning på 3,2 miljoner. Vinstmarginalen skiljer sig åt mellan företagen, där tre företag inte kan ange sin vinstmarginal. Ett av företagen angav sekretess som skäl och de andra hade inte beräknat en vinstmarginal. De angivna vinstmarginalerna ger ett genomsnitt på 4,6 %. Två av företagen befinner sig i en utvecklingsfas vilket innebär att mycket kapital återinvesteras i olika projekt. Detta innebär att företagen i dagsläget har en lägre vinstmarginal men har goda förhoppningar om att denna ska öka på sikt när investeringarna genomförs.

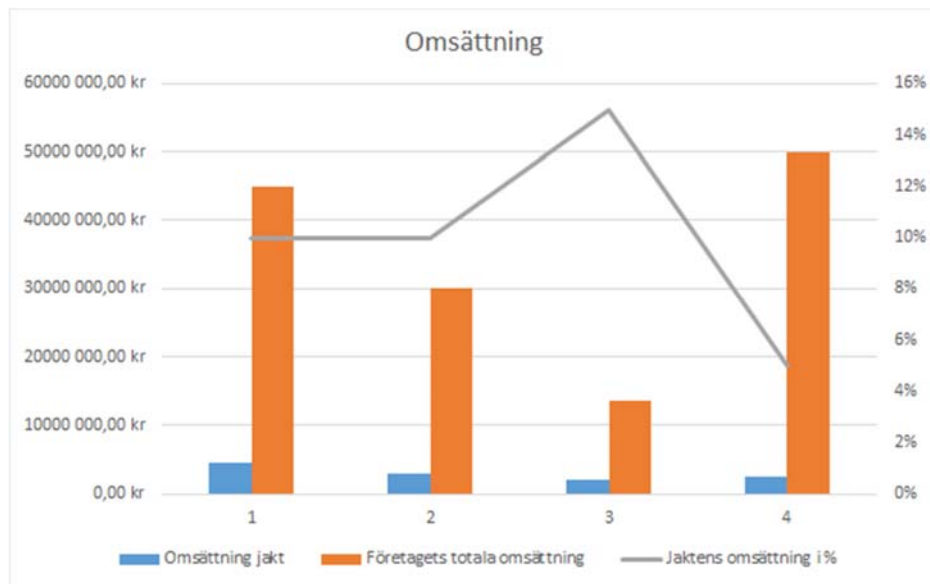
Beroende på jaktform och antal arrangemang skiljer sig antalet anställda men alla företag har minst en heltidsanställd. Ett par av företagen har två heltidsanställda. Alla företag förutom ett har även jaktlever, praktikanter och rekryterar säsongspersonal vid behov.

I fem av företagen har jaktverksamheten kunnat växa helt organiskt utan några lån utifrån. Intäkterna från jaktverksamheten har finansierat eventuella projekt och investeringar. I de två företag lån har tagits upp men dessa är marginella.

**Tabell 4. Ekonomisk översikt av företagen. Egen bearbetning.**

| Företag | Lönsamhetsmål   | Omsättning & vinstmarginal                                      | Anställda i verksamheten                                  | Möjlighet till marknadsmässig lön  | Lån   |
|---------|---|---|---|--|---|
| 1       | Kunna ta ut en lön  | Omsätt: 4,5 milj.<br>Vinstm: -                                  | 1 heltidsanställd<br>2 jaktlever,<br>16 personer i säsong | Kan ta ut marknadsmässig lön   | Inga lån  |
| 2       | Kunna ta ut en lön och investera i nya projekt                | Omsätt: 1,5-2 milj.<br>Vinst: 3 %                               | 1 heltidsanställd, entreprenörer med F-skatt vid behov    | Kan oftast ta ut en marknadsmässig lön.                                    | Inga lån  |
| 3       | 10 % vinstmarginal är lönsamt                                 | Omsätt: 4,5 milj.<br>Vinst: 10 %                                | 2 heltidsanställda, 1 jaktelev, 1 halvtidstjänst          | Kan ta ut marknadsmässiga löner  | 1 % belåning  |
| 4       | Break even  | Omsätt: 3 milj.<br>Vinst $\approx$ 0 %                          | 1 heltidsanställd, 1 jaktelev                             | Kan ta ut en marknadsmässig lön  | Inga lån  |
| 5       | Verksamheten ska göra ett positivt resultat.                  | Omsätt: 2 milj.<br>Vinst: -                                     | Ca 2 heltidsanställda                                     | Kan ta ut en marknadsmässig lön  | Inga lån  |
| 6       | Break even  | Omsätt: 2,5 milj.<br>Vinst: -<br>Ca 5 % av totala omsättningen. | 1 Heltidsanställd   | Kan ta ut en marknadsmässig lön, i kombination med andra verksamhetsgrenar | Viltvatten och renovering av samlingslokal är belånade. |
| 7       | Göra ett positivt resultat med möjlighet att öka omsättningen | Omsätt: 3,8 milj.<br>Vinst: 5 %                                 | 2 heltidsanställda, entreprenörer med F-skatt vid behov   | Kan ta ut marknadsmässiga löner  | Inga lån  |

På de företag med andra verksamhetsinriktningar som jord- och skogsbruk utgör jakten mellan 5 och 15 procent av den totala omsättningen vilket presenteras i *figur 3*.



**Figur 3.** Jaktens omsättning, företagets totala omsättning samt jaktens andel av den totala omsättningen i de företag som äger marken själva och har andra verksamhetsinriktningar. Egen bearbetning.

#### 4.4.2 Företagens intäktskällor

Intäktströmmarna skiljer sig mellan företagen och i *tabell 5* nedan presenteras köttvärdets andel av omsättningen, värdet av troféavgifter samt vilken typ av jaktarrangemang som är mest lönsam. Av de företag som kunde uppskatta värdet av köttet ligger genomsnittet på 8,4 procent av den totala omsättningen för verksamheten. Värdet för själva jaktarrangemanget anges av respondenterna som det enklaste att ta betalt för jämfört med exempelvis köttet där värdet anses vara för lågt.

Samtliga företag anger att jaktformer och mervärden som är minimalt krävande i form av arbete är de mest lönsamma. På platser där viltstammarna är väl förvaltade under en lång tid med god trofékvalitet som mål är troféavgifter en intäktskälla som genererar goda vinstmarginaler. I en nystartad verksamhet är kostnaderna i form av förlorad inkomst betydande om målet är att öka mängden trofée, då möjligheten att sälja jakter på handjur under uppbyggnadsfasen begränsas kraftigt.

Uppflogsjakt på gräsänder pekas ut av de respondenter som bedriver denna form av jakt som en av jaktformerna med högst vinstmarginal. Andra jaktformer som respondenterna nämner som kännetecknas av en god vinstmarginal är raphönsjakt samt jakt där man har extra väl utarbetade rutiner så kallade "standardjakter". Det är i de flesta fall klövviltsjakter med mellan 12 och 20 skyttar och dessa jakter utgör då stommen i flertalet av företagets verksamheter.

**Tabell 5. Urval av företagens intäcksströmmar. Egen bearbetning.**

| Företag | Köttvärde   | Troféavgifter   | Mest lönsamma intäcksström   |
|---------|---|---|--|
| 1       | Mycket litet, svårt att uppskatta                   | Avgift för större trofé   | Jakt på trofédjur eftersom det inte medför några större kostnader. Exklusiva viner till middagar |
| 2       | 10 % av omsättningen                                | Avgift för alla hornbärande djur, finns möjlighet att höja priserna | Jakt på trofédjur  |
| 3       | 12-15 % av omsättningen                             | Visst antal i grundavgiften, fler kan fällas mot prislista          | Andjakter, jakter utan arbetsinsats  |
| 4       | 10 % av omsättningen                                | Avgifter för större troféer   | Standarddrevjakter med ett väl utarbetat koncept.  |
| 5       | 5 % av omsättningen                                 | Avgifter för större troféer men utgör endast 5 % av omsättningen    | Rapphönsjakt då det inte kräver stor arbetsinsats  |
| 6       | 3-4% av omsättningen                                | Inga större intäkter, lönsamt när större råböcker skjuts            | Andjakt  |
| 7       | "Köptvång" på kött för skytten, svårt att uppskatta | Avgifter på alla hornbärande djur                                   | Drevjakt i hägn, stora grupper   |

#### 4.4.3 Företagens kostnader

Av de studerade företagen i kategorin markägande visar studien att de största kostnaderna är löner, transportkostnader och utfodring. För kategorin arrenderade marker är den arrenden största kostnaden följt av löner och transport.

De företag som äger marken har olika tillvägagångssätt för att beräkna kostnaden av viltskador på marken. Ett av företagen konstaterar att de ej har några större problem med viltskador. Ytterligare ett företag gör årliga bedömningar av skador på både jord och skogsbruk och beräknar kostnaden av detta. I detta fall överstiger jaktens intäkter kostnaderna för skador och lönsamhetsmålen uppnås. Två av företagen gör inte några exakta beräkningar av den totala skadekostnaden och räknar inte heller på dessa vid bedömning av jaktverksamhetens ekonomi. Man bedömer dock att kostnaderna för skador är höga.

Samtliga företag som själva äger marken har en alternativkostnad i form av möjligheten till intäkter vid utarrendering av jakträtten. Alla företag med egen mark förutom ett upplever att direktavkastningen vid utarrendering av marken hade blivit högre än om man bedriver jakten i egen regi. Dessa företag poängterar dock att det finns ett betydande värde som är svårt att mäta av att behålla jakträtten själv och därmed kunna göra snabba och riktade insatser vid viltskadeproblem. Utöver detta så anser företagen att det är enklare att harmonisera jaktverksamheten med övriga verksamhetsinriktningar och att de då kan finna positiva synergieffekter däremellan. Ett företag som upplever att avkastningen blir högre av att behålla jakten har också dragit in jaktarrenden och dessa marker ingår numera i egen förvaltning.

Företagarna fick frågan om de hade någon speciell kostnadspost som de ansåg vara betydande och som inte riktigt gick att få täckning för men som de ändå ansåg sig vara nödvändiga att ha för att kunna erbjuda sitt koncept. De två företag som erbjöd boende pekade ut detta som en sådan kostnadspost då det utanför jaktsäsongen är svårt att få beläggning på dessa rum.

I samband med intervjuerna togs frågan upp om hur företagen ser på eventuella effektiviseringsmöjligheter. Majoriteten av företagen poängterade att processen vid utfodring och kontroll av foderplatser är tidskrävande och man därför skulle vilja effektivisera denna. Ett företag hade precis installerat elektronisk övervakning och styrning av sina foderspridare. I en app får de larm om fodret tar slut i spridaren eller om något är fel på denna och via appen kan användaren även styra hur mycket och när foder ska spridas. Det är en betydande investering men företaget beräknar att denna investering tjänas in snabbt via minskade transportkostnader och nedlagd arbetstid.

**Tabell 6.** *Urval av företagen kostnader. Egen bearbetning.*

| Företag | Största kostnaderna  | Alternativkostnader mark, ex. moms | Dyr kostnadspost               | Effektiviseringsmöjligheter                                      |
|---------|--|------------------------------------|--------------------------------|--|
| 1       | Arrende, transport   | Sekretessbelagt                    | Nej                            | Öka kvalitet och därmed antal gäster                             |
| 2       | Arrende, löner, transport                                      | Genomsnitt: 65 kr/ha               | Boenden när det inte är säsong | Anlita arbetskraft vid behov, minska drivmedelskostnader         |
| 3       | Löner, byggnader, transport, utfodring                         | 75 kr/ha                           | Boenden                        | Dagliga rutiner skulle kunna effektiviseras                      |
| 4       | Löner, utfodring, jaktorn, logistik                            | 260 kr/ha                          | Nej                            | Nyligen rationaliserat utfodringen med uppkopplade foderspridare |
| 5       | Löner, transportkostnader                                      | 350 kr/ha                          | Nej                            | Minska transportkostnader  |
| 6       | Löner, viltvatten, viltskador om det togs med i beräkningarna. | 400 kr/ha                          | Nej                            | Tidsåtgång vid utfodring, Tidskrävande klövviltsjakter           |
| 7       | Hägn och livdjur, arrenden                                     | -                                  | Nej                            | Anställa säljare för effektivisera säljprocessen                 |

## 4.5 Marknaden

Kunderna är till största delen från Skandinavien och resterande från Europa. Arrangörerna uppskattar att cirka 60-90 % är återkommande kunder, där en stor del av kunderna saknar egen mark och bor i större städer. Kundkretsen har generellt sett stark betalningsförmåga och är mansdominerad med en genomsnittlig ålder på cirka 50 år. Anledningen till att en stor andel återkommande kunder förekommer beror dels på nöjda kunder och dels på att de som blir bjudna på en jakt är benägna att bjuda tillbaka sina vänner ett par år senare vilket skapar en cirkulär effekt.

Företagen fokuserar på att kunderna ska vara nöjda med sin upplevelse och vill profilera sig som personliga och högkvalitativa. Inget av företagen har någon bestämd marknadsföringsplan då de inte upplever några svårigheter att sälja jakterna. Stor del av marknadsföringen sker genom personliga kontaktnät eller via nöjda kunder som sprider information om sina upplevelser till bekanta. Företagen i studien har alla någon form av samarbete med andra företag, delvis för att marknadsföra sig men också för att undvika icke lönsamma verksamhetsgrenar såsom kost och logi. Gemensamt för samtliga företag är att de upplever att konkurrensen är nästintill obefintlig, och flera av respondenterna anger att de vill

ha fler arrangörer för att lättare kunna profilera Sverige som ett jaktland och även skapa andra samarbeten.

**Tabell 7. Företagen marknad. Egen bearbetning.**

| Företag | Kundsegment   | Profilering varumärke  | Marknadsföring   | Samarbetspartners   | Konkurrens  |
|---------|---|--|--|---|---|
| 1       | Mest normmän och övriga européer, fåtal svenskar. Ålder: 30-60. Vålbärgade. Privat och företag.           | Exklusiv och unik upplevelse.  | Hemsida, Utmärkelse i känd guide, samarbetspartners                                      | Företag inom: vapen, ammunition och terrängfordon   | Ingen konkurrens i Sverige, men från ex. Sydafrika                              |
| 2       | Svenska företag och vänkretsar, jägare från vargdrabbade områden. 90 % återkommande kunder.               | Bra kvalitet och uppfylla kundens förväntningar.                                 | Personligt kontaktnät, hemsida   | Företag inom: kost och logi, och f-skattare som arbetskraft   | Obefintlig, önskar mer konkurrens för att profilera Sverige som jaktland.       |
| 3       | 60 % svenskar, jägare från vargdrabbade områden, 80 % återkommande kunder. Ökad andel privat fakturering. | Unikt koncept och upplevelse, personligt. Nöjda kunder. Många skottillfällen     | ”mun till mun”, Facebooksida, tidningsartiklar i utbyte mot faktaruta, norsk jakttidning | Slakteri, egen restaurang i ett separat företag.  | Obefintlig, önskar fler seriösa aktörer som kan profilera Sverige som jaktland. |
| 4       | 50 % från Danmark, stor del stadsbor, 50 % återkommande kunder,   | Ansvarsfull viltförvaltning, historiskt arv som kunderna tar del av, personligt. | Jakttidningar, filminspelningar, nätverkande, hemsida, Facebook                          | Nätverkande med företag i branschen   | Ingen direkt konkurrens, varje företag inom branschen levererar en unik produkt |
| 5       | Danskar och svenskar, stadsbor, 70 % återkommande kunder, privata sällskap                                | Professionellt, många skottillfällen, välorganiserat, kort ställtid              | Begränsad marknadsföring, mun till mun, hemsida, Facebook                                | Jaktluncher på restaurang som ligger på gården  | Obefintlig, förmedlar vidare kundförfrågningar till konkurrenter                |
| 6       | Svenskar och danskar, majoriteten är företag, 90 % återkommande kunder, stadsbor och markägare.           | Hög kvalitet, leverera hela produkten, inte lova för mycket.                     | Mun till mun, hemsida  | Samarbete med hotell och restaurang som har samma ägare   | Obefintlig konkurrens, hoppas på framtida samarbete med befintliga aktörer.     |
| 7       | 35 + år, vålbärgade, marklösa, stor del från Uppsala och Stockholm, 90 % återkommande kunder.             | Alltid tillmötesgå kundens efterfrågan   | Sociala medier, mässor, tidningsreportage  | Samarbetar med 50 + företag inom många olika branscher, värdesätter samarbeten och letar efter nya företag. | Obefintlig konkurrens. Menar att konkurrenter saknar drivet att sälja.          |



## 4.6 Företagarnas syn på sin egen verksamhet och branschen i övrigt

Respondenterna fick svara på frågan vilken de ansåg vara företagets mest värdeskapande resurs. Samtliga företag förutom två nämnde kunskapen och kompetensen inom företaget som den absolut viktigaste. På frågan om biotop, viltstammar och storlek på marken hade stor betydelse nämnde fem företag att med samma personal skulle en verksamhet med samma målsättning kunna byggas upp på en helt annan plats och lyckas. Väl utbildad och erfaren personal kan lättare upptäcka resurser och utnyttja dessa på ett optimalt vis. Dessa företag påpekade att livskraftiga viltstammar kan med rätt personal byggas upp på vitt skilda platser. Förmåga hos personalen att sälja och skapa långsiktiga kundkontakter samt ett serviceinriktat sinne nämnde flera av företagen vara av avgörande betydelse för en fungerande verksamhet. Organisationsförmåga nämndes även som en viktig egenskap.

En välarronderad mark med bra naturliga biotoper anses av flertalet vara en viktig resurs. Däremot är det av mindre betydelse om markens storlek är 2000 hektar eller 15000 hektar. Det anses ha mindre betydelse då fördelen på en mindre mark är att transportsträckorna minskar. Det är dessutom lättare att få överblick över marken samt att tid och möjlighet att utnyttja hela marken och dess potential ökar. Närheten till stora städer samt god infrastruktur i form av närliggande flygplatser anses vara en betydande resurs för flera av företagen då många av dess kunder bor i städer.

Som begränsande faktorer för tillväxt och ökad lönsamhet nämns jaktsäsongens längd samt viltstammarnas storlek. Ytterligare en begränsande faktor för flera aktörer är allmänhetens inställning och en önskan från företaget att inte stöta sig med lokalbefolkningen. Ett exempel som två av företagen nämnde är möjligheten att starta eller utöka mängden andjakter som är en jaktform med god vinstmarginal. Det är en jaktform där jaktutbytet ofta blir stort och många skott avlossas, vilket kan störa boende i området om dessa inte är vana vid denna jaktform sedan tidigare. På platser där fågeljakter bedrivits under en längre tid och ortsbefolkningen är van anses det vara ett mindre problem.

Respondenterna fick frågan om en branschorganisation, dedikerad att arbeta för jaktturismföretags intressen skulle hjälpa deras företag och branschen i stort. Flera av företagen ansåg att det kunde vara bra för att driva politiska frågor som organisationer som Svenska jägareförbundet och Jordägareförbundet inte driver. Ett par av företagen nämnde att en sådan förening skulle kunna bidra till att stärka Sveriges varumärke som ett land med tillgång till spännande jaktupplevelser av god kvalitet genom en form av kvalitetssäkring av företag samt arbetar med marknadsföring. Flertalet av respondenterna ställde sig dock frågande till hur en sådan organisation ska finansieras.

**Tabell 8.** Beskrivning av företagens värdefullaste resurser, begränsande faktorer och inställning till en framtida branschorganisation.

| Företag | Värdefullaste resurserna                      | Begränsande faktorer  | Branschorganisation  |
|---------|---|---|--|
| 1       | Unik anläggning, personalens kompetens        | Kort jaktsäsong, tilldelning av älgar   | Vill ha kvalitetssäkring och certifikat för professionella arrangörer                      |
| 2       | Kunskap och erfarenhet                        | Tillgång på vilt, kort säsong   | Tror inte att det hade underlättat   |
| 3       | Personalens kompetens                         | Politik, massmedia, brist på rätt personal, Jägareförbund som inte driver branschens frågor | Driva politiska frågor, viktigt med starka intresseorganisationer i gemensamma frågor      |
| 4       | Personalens kompetens, välarronderad mark     | Antal jakttillfällen  | Inget direkt behov, enad röst om politiska beslut och bättre kontaktnät                    |
| 5       | Personalens kompetens, biotop och arrondering | Utländska kunder är tidskrävande, kort säsong, allmänhetens tryck, motståndare till jakt    | Enad röst mot politiker, framhäva näringsaspekten på landsbygden, ser finansieringsproblem |
| 6       | Personalens kompetens, optimala biotoper      | Tid   | Positivt, ser finansieringsproblem i.o.m. få aktörer                                       |
| 7       | Närheten till större städer                   | Brist på kompetent personal   | Positivt, bra marknadsföring för Sverige som jaktland                                      |

Som en avslutning på intervjuerna fick respondenterna göra en SWOT-analys på sina respektive verksamheter. Svaren skiljer sig till viss del mellan företagen vilket syns tydligt i *tabell 9*, men återigen svarar majoriteten av respondenterna att medarbetarnas kunskap är en av de största styrkorna. En långsiktigt tänkande och intresserad ägare anses av flera vara en stor styrka.

Vid frågan om företagets svagheter nämner flera att verksamheten är beroende av nyckelpersoner, och att det inte är så enkelt att ersätta dessa vid viktiga arrangemang såsom större jakter. Sjukdom hos personalen skulle kunna ställa till stora problem om de kom vid fel tillfälle.

Vad beträffar externa möjligheter så ansåg många att regeringens förslag på sänkt moms för naturguidningar som en stor möjlighet om även den typ av jakt företagen bedriver inkluderas om förslaget implementeras.

Som hot såg majoriteten politiska beslut som inskränker jaktverksamheten som den största faran. Diskussionerna kring förbud mot utfodring av vilt ses som ett potentiellt stort hot för majoriteten av företagen. Även olika viltsjukdomar skulle kunna vara förödande för dessa verksamheter om dessa får fäste i Sverige.

**Tabell 9. SWOT-analys ur företagarnas perspektiv av deras egna verksamheter. Egen bearbetning.**

| Företag | Styrkor  | Svagheter   | Möjligheter   | Hot   |
|---------|--|---|---|---|
| 1       | Professionell verksamhet, anläggningen                                     | Kort säsong,  | -   | Sjukdomar på vilt, politiska beslut.                  |
| 2       | Kunskap och erfarenhet   | Språk för utländska kunder  | Ökat intresse för naturturism                                 | Uppsägning av arrende, 1-årigt avtal                  |
| 3       | Personal, kontinuitet, långsiktighet,                                      | Kan inte ändra inriktning   | -   | Massmediala bilden                                    |
| 4       | Långsiktig strategi, marken, biotop, stabil ägarstruktur, geografiskt läge | Tidsskillnad mellan intäkter och kostnader, dovhjortsförbud under en period mitt i jaktsäsongen | Momssänkning  | Politiska beslut, utfodringsförbud, sjukdomar på vilt |
| 5       | Professionell ledning, kompetens, försäljningsförmåga                      | Kötthantering, störningar från allmänheten, beroende av personal                                | Utveckla viltvatten, kötthantering, momssänkningen            | Politiska beslut, omgivningen avtryck på naturen      |
| 6       | Kompetens, ägarnas och omgivningens inställning till jakt, kundkrets       | Beroende av nyckelperson  | Momssänkning, jakt som representation, utnyttja köttets värde | Lagstiftning  |
| 7       | Flexibilitet, kundvänliga, alltid öppet,                                   | Brist på kompetent personal, beroende av två personer   | Momssänkning,   | Politiska beslut särskilt gällande hägnjakt           |

## 5 Analys

Av den insamlade empirin analyseras materialet utifrån de teorier som presenterades i teorikapitlet. Sedan presenteras resultatet av syftet och forskningsfrågorna i slutsatsen.

### 5.1 Analys utifrån målteori

Ett företags mål kan vara svåra att definiera och det är inte alla företag som arbetar utifrån ett mål (Locke & Latham, 2006). De deltagande företagen i denna studie kännetecknas av att ägarna och yrkesjägarna har sublim målbild, men saknar en tydlig definition av målet. Samtliga företag har ett fåtal medarbetare vilket skulle underlätta att förmedla målet om det inte är väl definierat. Målet för samtliga är att långsiktigt förvalta viltstammarna för att kunna säkra sin verksamhets överlevnad på sikt, vilket återspeglar företagets långsiktiga målsättning (Öhlmer *et al.*, 2011). Förvaltningen av viltstammarna sker genom utfodring, väl avvägda avskjutningsplaner och vård av biotoper.

Det kan noteras att lönsamhet inte är ett av de huvudsakliga målen för verksamheterna men att samtliga respondenter uppger att de måste kunna ta ut en marknadsmässig lön, vilket de också kan göra. Detta förhållande kan länkas till företagets kortsiktiga målformulering (Öhlmer *et al.*, 2011). De fyra företag som äger marken där de bedriver verksamheten uppger att alternativkostnaden för att arrendera ut jakträtten är mycket hög. Om ett lönsamhetskrav vore det primära målet så skulle utarrendering av jakträtten vara ett mer lukrativt alternativ, vilket återspeglar teorierna om att alla beslut inte tas med strikt rationella ekonomiska mål som utgångspunkt (March, 1994). Utarrendering av jakträtten skulle vara kontraproduktiv för målet att långsiktigt förvalta viltstammarna, då markägaren helt förlorar kontrollen över jakten. I och med att företagen i studien endast har ett fåtal medarbetare är dessa involverade i alla processer i verksamheten. I ett större företag delas de olika processerna som administration, försäljning och produktion upp mellan olika grupper av medarbetare. Om en medarbetare har god kännedom om samtliga processer i verksamheten kan väl avvägda beslut fattas.

#### 5.1.1 Interna intressenters påverkan på företagets målformulering

Interna intressenter är de som till stor del avgör vilka mål som formuleras för verksamheten. Utifrån intressentmodellen (Freeman, 1984) definierar vi dessa som ägarna och medarbetarna. Här gör vi skillnad i analysen mellan de företag som äger marken och de som arrenderar.

Ägarna ställer kortsiktiga och långsiktiga krav. Utifrån dessa krav väljer de medarbetare som via verksamheten kan leda företagen mot dessa mål. Dessa medarbetare delar ägarnas vision och någon större motsättning mellan deras intressen kan inte observeras i de studerade företagen. Det kan noteras hos några av företagen att de ekonomiska målen hos yrkesjägarna är lika omfattande eller mer accentuerad än hos ägarna. Förklaringen är att de inte vill känna sig som en belastning för övriga delar av företaget och även kunna försvara sin verksamhet, och därmed sitt arbete gentemot det alternativ som av utarrendering av jakträtten representerar.

I de företag som arrenderar jakträtten är företagägarna även de som är ansvariga för jaktverksamheten. Det finns därför ingen motsättning mellan ägarna och personalen i jakten då dessa oftast är samma person.

Samtliga företag i studien har mellan en till tre anställda i jaktverksamheten och det är ofta en till två delägare. Detta innebär att processen i samband med målformulering blir förhållandevis enkel då de interna intressenterna är väldigt få. En styrka i dessa företag är just att ägarnas mål och yrkesjägarnas mål ofta sammanfaller.

### **5.1.2 Externa intressenters påverkan på företagets målformulering**

När företagen sätter sina mål måste de att förhålla sig till ett antal externa intressenter enligt intressentmodellen (Freeman, 1984). Dessa intressenter beaktas inte alltid företagen utan det faller sig väldigt naturligt att dessa är med i beräkningen när målen sätts. Lagar och regler återspeglar samhällets åsikter om hur vi ska förhålla oss till varandra och omgivningen (Sveriges Riksdag, 2015). En väldigt viktig faktor som ger en naturlig begränsning för hur företagen kan arbeta är de reglerade jakttiderna på jaktbara viltarter. Lagar och regler styr när och hur dessa djur får jagas, vilket innebär att majoriteten av årets inkomster måste komma på höst och vinterhalvåret då den mesta jakten bedrivs.

Då jakten i många ögon är kontroversiell är en framtida verksamhet beroende av att jägare visar ett socialt ansvar, och inte i onödan stöter sig med allmänheten (www, Svenska Dagbladet, 2014). Detta innebär att flera av företagen genom ett aktivt val undviker större jaktarrangemang i närheten av samhällen där det kan störa allmänheten.

Kundernas efterfrågan och betalningsvillighet styr i hög grad hur företagen arbetar och vad de kan tjäna. I dagsläget är efterfrågan stor på de koncept företagen erbjuder och de kan ta ett pris de känner sig nöjda med.

Ingen koppling kan göras till att samarbetande företag skulle ha något med målformuleringen att göra och inte heller konkurrerande företag i branschen.

## **5.2 Analys ur det resursbaserade perspektivet**

I detta avsnitt analyseras företagens utnyttjade och outnyttjade resurser utifrån tidigare presenterade teorier.

### **5.2.1 Utnyttjade resurser**

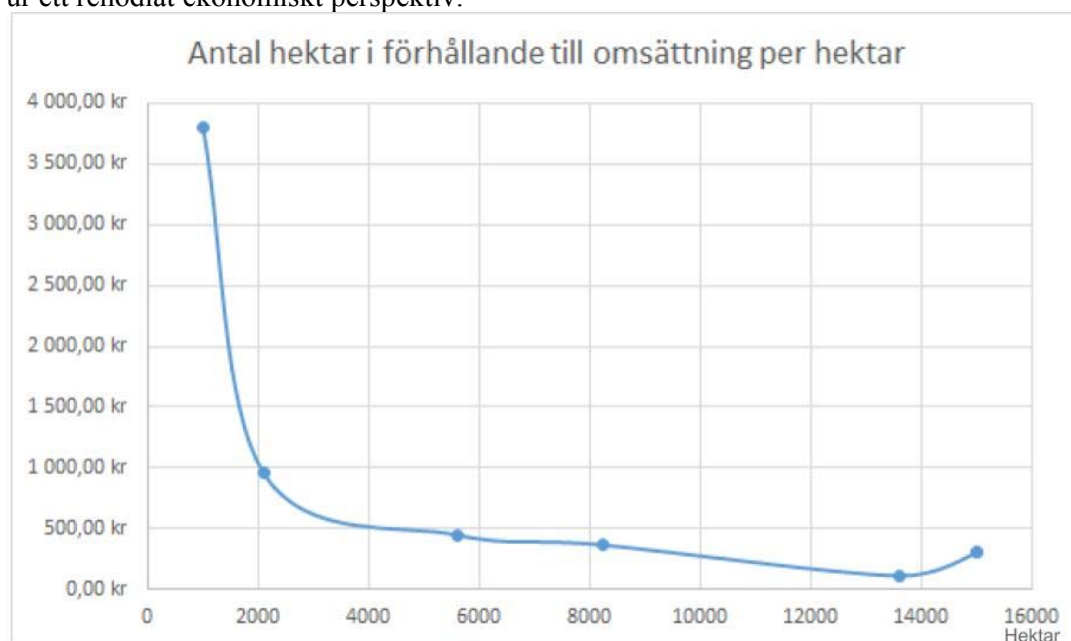
Företagen i studien har alla olika resurser i form av biotoper, viltstammar och humankapital. Dessa skillnader innebär att olika kombinationer och användning av resurserna gör att unika koncept kan erbjudas till kunderna. Olika kombinationer av resurser skapar konkurrensfördelar gentemot andra företag inom branschen, men kan också vara värdeskapande för företaget på intern nivå (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Av de deltagande företagen i studien uppgav samtliga att de inte upplevde någon konkurrens överhuvudtaget, vilket kan återspeglas i de kombinationer av resurser som företagen kontrollerar.

Den mest värdeskapande resursen för att nå fastslagna mål är det humana kapitalet, alltså personalens kompetens och kunskap. För att ett företag ska kunna ha fördelar av kompetensens är graden av överförbarhet central. *Kunskapen om* anses vara lättare för andra företag att ta del av och efterlikna än *kunskap hur* som kräver lång erfarenhet för att behärska (Grant, 1996). Personalens kompetens, tidigare erfarenhet och målsättning skapar ett koncept som är svårt att imitera (Penrose, 1959). Bakgrunden till samtliga respondenternas kunskap är ett starkt intresse för jakt och natur samt att flera har en viltmästarutbildning. Med rätt kunskap går det att skapa ny biotoper såsom viltvatten där nya jaktformer kan ske, vilket

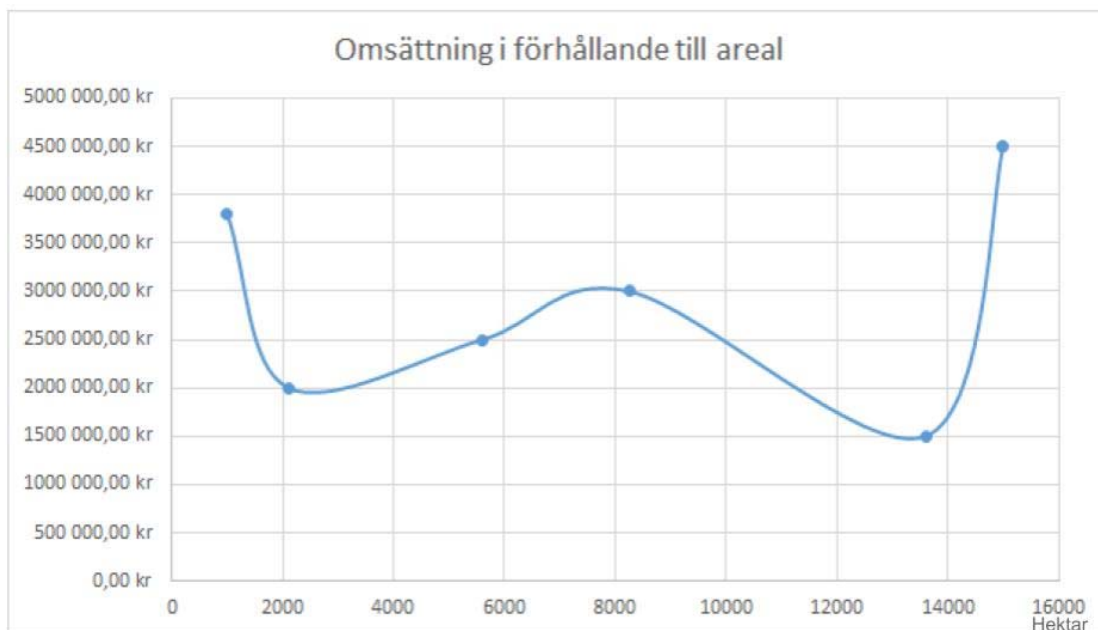
enstaka företag har gjort för att bredda sin verksamhet. Till personalens kompetens hör även ett omfattande kontaktnät vilket kan förklara att kostnaden för marknadsföring är minimal.

Viltstammen är en resurs som kan ha ett värde ur flera olika perspektiv. Dels finns det rent jaktliga värdet (Sigurtsteinsdottir *et al.*, 2009), köttvärde (Krantz, 2015) och värdet av troféer. Det jaktliga värdet för viltet som resurs anses av företagen vara det som är enklast att ta betalt för och som ger bäst betalt. Gällande trofévärdet finns utvecklingspotential hos samtliga företag. För de företag som har förvaltat viltstammarna med ett mål att producera högkvalitativa troféer under en längre tid anses det vara lönsamt. I ett initialt skede anses det dock vara dyrt att bygga upp viltstammar med stora troféer då det begränsar det möjliga uttaget av vilt under flera år. Köttvärdet ses av vissa som en möjlighet att utöka från de ca 10 procent av omsättningen som det står för idag genom att göra återtag från slakterier och sälja under eget varumärke.

Grafen nedan visar omsättningen per hektar i förhållande till den totala arealen där jakt bedrivs. Det finns ett tydligt samband där de mindre arealerna har en högre omsättning per hektar än de större arealerna. De företag som har högst omsättning per hektar har flera olika verksamhetsinriktningar med många olika jaktformer. Det företag som har högst omsättning per hektar bedriver mycket jakt i hägn, vilket visar sig vara en effektiv markanvändning sett ur ett renodlat ekonomiskt perspektiv.



**Figur 4.** Omsättning per hektar och arealstorlek. Egen bearbetning.



**Figur 5.** Omsättning i förhållande till total areal. Egen bearbetning.

### 5.2.2 Outnyttjade resurser

De utnyttjade resurserna skapar möjligheter för företagen att uppfylla sina mål i större utsträckning. Dessa resurser kan vara svåra att identifiera. Företagen hade annars med största sannolikhet utnyttjat resurserna i dagens verksamhet. Ökad kunskap och erfarenhet inom företaget gör att möjligheten att identifiera dessa resurser ökar (Penrose, 1959). Av de företag som äger marken arrenderar de i sin tur ut mindre delar till jaktlag. Detta skapar en säker intäktsström men också en osäkerhet i hur viltstammen förvaltas i detta område och därmed hur det påverkar resten av marken.

Många av företagen upplever att de utnyttjar markerna maximalt i förhållande till deras förvaltningsplan och att jaktsäsongen är intensiv. Det finns möjligheter att ändra biotoperna såsom nyanläggning av viltvatten och på många platser även utnyttja andra viltarter såsom olika typer av fåltvilt. Det skulle innebära nya jaktformer och en förlängd jaktsäsong för en del av företagen. I *figur 4* kan observeras en tendens till ett samband mellan minskad areal och ökad omsättning per arealenhet. Det kan tyda på att företag med mindre areal bättre utnyttjar den totala mängden resurser som företaget kontrollerar. Det ställer också höga krav på personalen som då måste ha en bred kunskap i hur dessa olika resurser bäst ska utnyttjas. Detta kan kopplas till teorierna om humankapitalet som en resurs vilket är väsentligt för företagets drift och utveckling (Penrose, 1959; Kought and Zander, 1992; Grant 1996)

### 5.3 Sammanställning SWOT-analys

Företagens absolut största styrka är den kunskap de kontrollerar. Mångårig erfarenhet med väl uppbyggda kontaktnät samt organisatoriska egenskaper gör att företagen kan nå sina mål. De uppfyller väl teorins krav på att kunskap om och hur något ska bedrivas är överförbar (Kought and Zander, 1992; Grant, 1996) och de lyckas tillämpa detta i verkligheten. Många av företagen har ägts av samma familj i flera hundra år. Det ger en kontinuitet som bäddar för långsiktigt tänkande och ger flera av dessa företag en styrka.

Till företagens svagheter kan konstateras att samtliga verksamheter är starkt beroende av sina nyckelpersoner vid vissa kritiska tillfällen som viktiga jaktarrangemang. Jaktsäsongen är relativt kort och en sjukdom hos någon nyckelperson vid ett kritiskt tillfälle skulle skapa stora problem för verksamheten.

Den största möjligheten för branschen som majoriteten av företagen har pekat på en eventuell sänkning av momsen till sex procent på naturguidning. Detta ses av de flesta aktörer som en möjlighet att kunna bibehålla priserna men samtidigt höja marginalerna, utan att kunden drabbas. Flera av respondenterna anger att konkurrensen är obefintlig och de önskar att fler aktörer etableras för att på så sätt profilera Sverige som ett jaktland, både internationellt men också för att sprida kunskap om jakt i svenska samhället. Önskan från branschen om fler aktörer och samarbeten i kombination med en upplevd stor efterfrågan på de produkterna företagen erbjuder styrker argumentet att jaktturismen är en framtidsbransch i Sverige (Alatalo, 2003, Kagervall, 2014).

Till de externa hoten för branschen är den ständigt överhängande risken för politiska beslut som skulle påverka möjligheten till att bedriva jaktverksamhet enligt dagens regler. Det kan exempelvis handla om förbud för utfodring, fredning av arter, förbud att föda upp och sätta ut fågel för jakt.

Sjukdomar på vilda djur kan potentiellt slå ut hela viltstammar eller kraftigt minska dessa så att jakt ej kan bedrivas. CWD är en sjukdom som nyligen upptäckts i Norge och den kan potentiellt påverka stammarna på hjortvilt kraftigt (www, Sva, 2016). En annan sjukdom som är på frammarsch i Europa är den Afrikanska svinpesten som avsevärt kan decimera vildsvinsstammar i drabbade områden (www, Sva, 2015).



**Figur 6.** SWOT-analys av samtliga företag baserad på empirin. Egen bearbetning.



## 5.4 Diskussion

Företagen formulerar sina mål grundat på hänsyn till både interna och externa intressenter enligt intressentmodellen (Freeman 1984). Företagen måste förhålla sig till en yttre verklighet där politiken, som i sin tur är en spegling av allmänhetens åsikter, sätter ramverk för jakttider och vilka djur som får jagas. Hänsyn till allmänheten i övrigt, där målet är att få en hög acceptans för verksamheten och inte i onödan störa människor i samhället, innebär för en del företag marginella begränsningar av hur verksamheten kan bedrivas och därmed hur de kan utnyttja sina resurser.

I företaget kan det finnas olika mål hos olika personer (Locke och Latham, 2006). Detta kan vara företagsledningens krav på lönsamhet och jaktverksamhetens personals önskan om en hållbar viltförvaltning. I de studerade företagen kan ingen större motsättning i detta avseende skönjas. Företagen präglas av samsyn mellan företagsledningen och jaktverksamheten, där det övergripande målet är att ha en långsiktigt hållbar viltförvaltning i symbios med övriga verksamhetsgrenar. Jaktverksamheten ska generera ett positivt resultat men vinstmaximering är inget mål utan en verksamhet som bedrivs på ett etiskt riktigt sätt och hållbara viltstammar är mer väsentligt.

Samtliga av företagen kontrollerar en mängd olika resurser, som tillsammans definierar företaget ska kombineras på ett sätt som gör att de definierade målen kan uppfyllas och skapa konkurrensfördelar (Penrose, 1959; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Dessa resurser är både materiella (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) i form av mark och viltstammar samt immateriella (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) i form av kunskap, humankapital och upparbetade kundrelationer. I dessa företag är humankapitalet den resurs som värderas högst av alla företagets resurser för att nå fastslagna mål. En person med rätt erfarenhet och kunskap kan utefter markens förutsättningar bygga upp viltstammar, skapa goda biotoper där viltet trivs och allokera företagets andra resurser på ett sätt som gör att målen kan nås. Det knyter väl an till teorierna om att det krävs både teoretisk kunskap och vetskap i hur man översätter detta till praktik, för att kunna utnyttja markens kapacitet och utveckla en värdeskapande verksamhet (Kought och Zander, 1992; Grant, 1996).

## 6 Slutsatser

Slutsatserna som är den avslutande delen i studien avser att visa hur syfte och forskningsfrågor har besvarats. Syftet med detta arbete var att undersöka företagarnas olika mål bakom verksamheter i jaktturismbranschen samt hur dessa företag ser på vilka resurser som är viktigast för att nå dessa mål. Även företagarnas syn på framtiden har analyserats i denna studie.

### *Forskningsfrågor:*

Hur ser företagets verksamhet ut idag och vilka målsättningar finns med dess verksamhet?

Vilka är de mest värdeskapande resurserna för att nå fastslagna mål?

Studien visar att jaktföretagen skiljer sig avsevärt över landet i hur de bedriver sin verksamhet och vilka typer av arrangemang de erbjuder. Jakt på klövvilt dominerar i stort sett över hela Sverige men jaktformerna och vilka arter som jagas är individuellt för företagen. Samtliga företag bedriver någon typ av småviltsjakt men möjligheten att utnyttja den resurs är i majoriteten av företagen inte fullt utnyttjad. En annan resurs som inte heller utnyttjas fullt ut är trofédjuren och möjligheten att öka intäkterna genom att förbättra förvaltningen av dessa.

Studien visar att vad beträffar företagets målsättning kan en skillnad observeras mellan de företag som äger marken och de som arrenderar jakträtten. Den långsiktiga målsättningen för de företag som äger marken är att hålla livskraftiga viltstammar i balans med företagets andra verksamhetsinriktningar som jord- och skogsbruk. För att nå dessa mål har företagen formulerat ett antal kortsiktiga mål som i regel är av ekonomisk art, antingen en bestämd vinstmarginal eller nå "break-even". Dessa ekonomiska mål når företagen i dagsläget.

De företag som arrenderar jakträtten har långsiktiga mål som skiljer sig åt i större grad gentemot de företag som äger marken. Målen fokuserar inte lika mycket på den långsiktiga förvaltningen av viltstammen, då arrendet av jakträtten innebär en osäkerhet i hur lång tid verksamheten kan bedrivas. De kortsiktiga målen för dessa företag inriktas på en hög beläggningsgrad för att maximera antalet kunder under jaktsäsongen. För dessa företag är en hög beläggningsgrad viktig för att kunna betala arrendet för jakträtten.

För att företagen ska uppnå sina långsiktiga mål är det humana kapitalet den mest värdefulla resursen. Kunskap om viltet, kunderna och organisatoriska egenskaper är en förutsättning för att bedriva denna verksamhet. Flera av aktörerna anger att de inte är bundna till den specifika platsen där verksamheten bedrivs idag, utan att de har rätt kompetens för att lyckas på en annan plats med andra förutsättningar. Här kan ingen skillnad noteras mellan om marken ägs eller arrenderas.

Studien visar att mindre marker har högre omsättning per hektar vilket kan tolkas som att de har lättare att utnyttja sina resurser optimalt. Detta innebär att företag med stora marker kan ha tillgång till resurser som antingen kan utnyttjas inom företaget eller arrenderas ut. Detta utan att tappa kontroll över de resurser och de viltarter som idag förvaltas. Detta kan isåfall leda till högre omsättning utan att det påverkar företagets långsiktiga mål.

### *Förslag till framtida forskning*

I denna studie har en kvalitativ forskningsmetod tillämpats för att undersöka hur företag i jaktturismbranschen sätter sina mål, vare sig det är ekonomiska mål eller andra mål samt vilka resurser som krävs för att nå dit. Viss ekonomisk data har presenterats för att på så vis kunna dra slutsatser kring hur företag lyckas utnyttja sina resurser. Intressant för framtiden skulle vara att göra en större kvantitativ studie av jaktturismens värde i Sverige. Hur mycket omsätter jaktturismen i landet? Hur många personer sysselsätter dessa verksamheter och vilka ekonomiska effekter ger verksamheter på omkringliggande näringsverksamhet såsom hotell, restauranger och butiksverksamhet? Frågorna framstår som angelägna för att möjliggöra en analys av den långsiktiga potentialen i svensk jaktturism.

# Referenser

## Litteratur och publikationer

- Alatalo, M (2003) *Jaktturism i Sverige*, Turistdelegationen, Swedish Tourist Authority
- Andersson, H., Gren, I., Pettersson, T., & Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi. (2016). *Wild boars and farming in Sweden : An assessment of the costs* (Working paper series / Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, 2016:10). Uppsala: Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences.
- Barney, J (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol 17, No. 1: s. 99-120
- Becerra, M (2008) *A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits*, *Journal of management*, Vol. 34 No. 6: s. 1110-1126
- Bryman, A. och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber: Stockholm
- Elofsson, K., Widman, M., Häggmark Svensson, T., & Steen, M. (2015). *Påverkan från rovdjursangrepp på landsbygdsföretagens ekonomi* (No. 167).
- Ericsson, G., Boman, M., Mattsson L. (2008) *Jakten i Sverige – Ekonomiska värden och attityder jaktåret 2005/06*. Umeå, Rapport nr: 1. ISSN 1654-8310
- Freeman, E., (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman
- G. Bright (1996) - *An exploration of profit measurement*, *Farm Management* Vol 9, No 8
- Grant, R. M, (1996) *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, s. 109-122
- Henderson, J. and Moore, S. (2005) *The Impact of Wildlife Recreation on Farmland Values*, Center for the Study of Rural America, The Federal Reserve Bank of Kansas City, RWP 05-10.
- Houben G., K. Lenie, K. Vanhoof (1999) - A knowledge-based SWOT-analysis as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, *Decision Support Systems* 26, s 125-135
- Kagervall, A (2014) *On the Conditions for Developing Hunting and Fishing Tourism in Sweden*. Doctoral Thesis, Swedish University of Agricultural Sciences
- Kogut, B and Zander, U (1992) *Knowledge of the firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology, s. 383-397
- Krantz, C (2015) *Vilt som resurs. Från skog till bord - Nuläge och utvecklingsmöjligheter. Förstudie*. Länsstyrelsen i Södermanlands län.

- Lindkvist, L., Bakka, J., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer* (6., rev. och aktualiserade uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Lindsey, P. A., Roulet, P. A., Romañach, S. S (2006) *Economic and conservation significance of the trophy hunting industry in sub-Saharan Africa*, *Biological Conservation* 134 (2007) s. 455-469
- Locke, E.A., Latham, G.P. (2006) *New Directions in Goal-Setting Theory*, College Park, Association for psychological science. Volume 15, Number 5.
- March, J. G (1994) *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, Simon and Schuster: New York
- Matilainen, A and Keskinarkaus, S (2010) *The economic role of hunting tourism - examples from Northern areas*, University of Helsinki, Ruralia Institute
- Matilainen, A. (2006). Sustainable Hunting Tourism–Business Opportunity in Northern Areas?. *Overview of Hunting and Hunting Tourism in Four Northern Countries: Finland, Sweden, Island and Canada. Reports, 19.*
- Naevdal, E., Olaussen, J. O., Skontoft, A. (2011) *A bioeconomic model of trophy hunting*, *Ecological Economics* 73, 2012 s. 194-205.
- Olaussen, J. O., Skontoft, A. (2009) *A cost-benefit analysis of moose harvesting in Scandinavia. A stage structured modelling approach*, *Resource and Energy Economics* 33 (2011) s. 589-611
- Olson, K. (2011). *Economics of farm management in a global setting*. Chichester: John Wiley.
- Penrose, E. T (1963) *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford
- Philips, R (2003) *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, First edition. Berrett-Koehler Publishers, Inc: San Fransisco, CA
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.
- Sandberg, J. & Alvesson, M. (2011). “*Ways of Constructing Research Questions: GapSpotting or Problematization?*” *Organization* 18, no. 1: s. 23–44
- Seth, S., & Tjäder, C. (2003). *Skog: köp, förvaltning, försäljning, samägande, generationsväxling*. Raster.
- Sigursteinsdóttir, H. and Bjarnadóttir, E. J. *Sales Organizational Survey, North Hunt, Sustainable Hunting Tourism in Northern Europe*, Report No. 1.
- Sveriges Riksdag (2015) - *Demokratin i samhället, Studiematerial från Riksdagen*. Riksdagen.se

Wernerfelt, B (Apr. - Jun., 1984) *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2: s. 171-180

Wiklund, E., Malmfors, G. (2014) *Viltkött som resurs*, Naturvårdsverket, Rapport 6635, Arkitektkopia Ab: Bromma

Yazdanfar, D. (2013). Profitability determinants among micro firms: evidence from Swedish data. *International Journal of Managerial Finance*, 9(2), 151-160.

Åkerberg, S (2005) *Viltvård, Älgar och Jaktturism. Tvärvetenskapliga perspektiv på jakt och vilt i Sverige 1830-2000*. Nyheternas tryckeri: Umeå

Öhlmér, B., Göransson, B., & Lunneryd, D. (2000). *Business management: With applications to farms and other businesses* (Småskriftserien / SLU, Institutionen för ekonomi, 114). Uppsala: Sveriges lantbruksuniv.

### Internetlänkar

Besöksliv, *670 000 jägare turistar i Europa*. Hämtad 2017-04-03  
<http://www.besoksliv.se/artikel/670-000-jaegare-turistar-i-europa-48713>

Dagens Nyheter, *Boom för jaktturismen i Sverige*. Hämtad 2017-04-01  
<http://www.dn.se/ekonomi/boom-for-jaktturism-i-sverige/>

Hittajakt.se, *Analys: Förhållandet mellan vilttillgången på en jaktmark och arrendepri per hektar*. Hämtad 2017-04-03  
<https://www.hittajakt.se/artikel/analys-forhallandet-mellan-vilttillgangen-pa-en-jaktmark-och-arrendepri-hektar>

Skogsaktuellt, *Stora skillnader i jaktvärden*. Hämtad 2017-04-04  
<http://www.skogsaktuellt.se/artikel/45583/delad.html>

Statens veterinärmedicinska anstalt, *Afrikansk svinpest*. Hämtad 2017-05-12  
<http://www.sva.se/djurhalsa/epizootier/afrikansk-svinpest>

Statens veterinärmedicinska anstalt, *Chronic Wasting Disease (CWD)*. Hämtad 2017-05-12  
<http://www.sva.se/djurhalsa/epizootier/transmissibla-spongiforma-encefalopatier-tse-och-prioner/chronic-wasting-disease-cwd>

Svensk Jakt, *Hur mycket vilt har vi egentligen*. Hämtad 2017-04-03  
<http://svenskjakt.se/start/nyhet/hur-mycket-vilt-har-vi-egentligen/>

Svenska Dagbladet, *Jakt är inte en kamp mot djur*. Hämtad 2017-04-04  
<https://www.svd.se/jakt-ar-inte-en-kamp-mot-djur>

Svenska Dagbladet, *Snabb föryngring av jägarkåren*. Hämtad 2017-04-02  
<https://www.svd.se/snabb-foryngring-av-jagarkaren>

Svenska Jägareförbundet, *Vildsvinsbarometern - Läget i landet*. Hämtad 2017-04-02  
<https://jagareforbundet.se/vilt/vildsvinsbarometern/>

Viltmästareförbundet, Hämtad 2017-04-04  
<http://viltmastare.se/>

# Bilaga 1, Intervjufrågor:

## Del 1- Introduktion

1. Hur stor är fastigheten?
2. Bakgrund till verksamheten
3. Vad har ni för utbildning?

## Del 2- Verksamheten

1. Vad har ni för viltslag?
2. Vad säljer ni för typ av jakter?
  - a. Platser/hela arrangemang
3. Hur många arrangemang per år har ni?
4. Vad har ni för typer av kundgrupper?
  - a. Ålder
  - b. Landstillhörighet
  - c. Boende stad/land
5. Hur jobbar ni med viltvård?
6. Hur marknadsför ni er?
  - a. Hur jobbar ni med ert varumärke, hur vill ni profilera er mot kund?
7. Sidoverksamheter
  - a. Slakteri
  - b. Utbildning
  - c. Kost och logi
  - d. Etc etc
8. Samarbetar ni med andra företag?

## Del 3- Ekonomi

1. Omsättning i dagsläget
2. Vad har ni för vinstmarginal?
3. Hur skulle ni definiera begreppet lönsamhet?
4. Vad är det långsiktiga och kortsiktiga mål med verksamheten?
  - a. Ekonomiska mål med verksamheten
  - b. Övriga mål
5. Vilka intressenter påverkar era mål?
  - a. Interna och externa
6. Kostnadsposter
  - a. Alternativkostnader
  - b. Arrendepriiser i området
  - c. Har ni någon dyr kostnadspost som ni ändå måste ha för att kunna bedriva verksamheten ex boende, troféberedning osv.
7. Hur många anställda har ni?
  - a. Jaktelever
  - b. Säsongsanställda
  - c. Hjälp från andra verksamhetsgrenar
8. Möjlighet att ta ut marknadsmässig lön på arbetet
9. Intäktsströmmar
  - a. Köttvärde/totala intäkter
  - b. troféer – potential
  - c. Vad är mest lönsamt?



10. Vart ser ni möjligheter att effektivisera er?
11. Vad anser ni är den mest värdeskapande resursen i er verksamhet för att uppnå era mål, vad skiljer er från andra? Viktigaste resursen? Utveckla?
  - a. Personal/humankapital
  - b. Mark
  - c. Viltstammar
  - d. Övrigt
12. Begränsande faktorer
13. Hur upplever ni konkurrensen?
14. Hur ser marknaden ut idag, är det lätt att sälja arrangemangen?
15. Belåning? Långfristiga / kortfristiga lån

#### **Del 4- Framtiden**

1. Hur skulle ni kunna utveckla verksamheten?
  - a. Har ni några planer på att göra det?
2. SWOT-analys ur företagarnas perspektiv
3. Branschorganisation, hade det underlättat?