



# Upplevda risker och riskhantering hos svenska lantbruksföretag

En kvalitativ intervjustudie om spannmåls- och  
grönsaksproducenters upplevda risker, riskhantering  
och support

Perceived risks and risk management in Swedish agricultural companies

---

Emil Hermansson & Oskar Olsson

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Lantmästare - kandidatprogram

Alnarp 2023



# Upplevda risker och riskhantering hos svenska lantbruksföretag

En kvalitativ intervjustudie om spannmåls- och grönsaksproducenters upplevda risker, riskhanteringsprocess och support

*Perceived risks and risk management in Swedish agricultural companies*

Emil Hermansson & Oskar Olsson

**Handledare:** Erik Hunter, SLU, Institutionen för människa och samhälle  
**Examinator:** Catharina Alwall Svennefelt, SLU, institutionen för människa och samhälle

**Omfattning:** 15 hp  
**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E  
**Kurstitel:** Självständigt arbete i Företagsekonomi, G2E – Lantmästare – kandidatprogram (antagna fr.o.m. 2017), 15 hp  
**Kurskod:** EX0883  
**Program/utbildning:** Lantmästare - Kandidatprogram

**Utgivningsort:** Alnarp  
**Utgivningsår:** 2023

**Nyckelord:** Risk, riskhantering, riskhanteringsprocess, support, rådgivning, spannmålsproducenter, grönsaksproducenter

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap Institutionen för människa och samhälle

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, vi ger härmed vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, vi ger inte vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

# Förord

Lantmästare- kandidatprogrammet är en treårig utbildning på 180 högskolepoäng som finns på Sveriges Lantbruksuniversitet, Alnarp. Programmet erbjuder en bred utbildning inom den agrara näringen. Utbildningen riktar in sig till kvinnor och män som är intresserade av den agrara näringen. Det sista året erbjuds studenterna att skriva ett självständigt arbete, som omfattar 15 högskolepoäng.

Idén till arbetet uppkom genom diskussioner författarna emellan om vad som anses vara utmaningar inom lantbruket idag och kom fram till att risk inom lantbruk är en stor del. I första hand med tanke på de senaste årens händelser och en nyfikenhet på hur lantbrukarna ställer sig till risken som finns idag.

Vi skulle vilja tacka de åtta lantbrukarna som ställde upp på intervjuerna. Utan er, den erfarenheten ni besitter och den information ni delgav hade inte studien vart möjlig. Vi hoppas att denna rapport kan hjälpa er i ert framtida viktiga arbete inom den svenska gröna näringen.

Vi skulle även vilja tacka vår handledare Erik Hunter som konstruktivt hjälpt, stöttat och utvecklat vårt tankesätt genom arbetet.

Även ett sista tack till vår examinator Catharina Alwall Svennefelt.

Emil Hermansson  
Oskar Olsson

Alnarp  
maj 2023

## Sammanfattning

Det svenska lantbruket har under de senaste åren utsatts för flera utmaningar. Torka, en pandemi och krig är inget som den svenska lantbrukarkåren har någon inverkan på men påverkan mot företagen blir stor. Torkan gav missväxt, oklarheten kring pandemin påverkade marknaden och kriget har bidragit till ett kostnadsläge där insatsvarorna blivit dyrare och avsalu priset är fluktuerande. Dessa utmaningar är inget som svenska lantbrukare kan påverka men måste hantera. Lantbrukare tar ständiga risker när de satsar kapital i sin odling utan att veta om avkastningen kommer att täcka insatserna.

Lantbruket är fullt med risker, de risker som studien valt att definiera som riskkällor är pris och marknadsrisk, institutionell risk, person och humanrisk, produktionsrisk och finansiell risk. Vilka är då riskerna lantbrukarna tycker påverkar dem mest och hur hanteras dessa? *Syftet med studien är att identifiera och jämföra risker hos grönsaks- och spannmålsproducenters och få en bättre förståelse hur riskhanteringsprocessen ser ut, vilket stöd de upplever finns och vad de önskar ska finnas genom rådgivare och organisationer.* För att undersöka syftet genomfördes en kvalitativ studie där intervjuer genomfördes med fyra grönsaksproducenter och fyra spannmålsproducenter. Detta gjordes för att identifiera vilka risker de ansåg störst och hur de valde att hantera dessa. Vidare jämfördes de olika produktionsgrenarna. För att kunna utveckla support till lantbrukare ställdes även frågor kring vilken typ av support de upplevde fanns och vad de ansåg kunde bli bättre.

Studien visade att lantbrukarna upplever en stor påverkan av produktionsrisk (främst klimat och väderrisk), human och personrisk (främst arbetskraft). Dels för att mycket är utanför deras kontroll, men också för att hanteringen av riskerna är komplext. Mycket kunde göras rätt inom riskhanteringen men utfallet blev ändå negativt på grund av till exempel extremväder som riskhanteringsprocessen inte klarar av.

## Abstract

In recent years, Swedish agriculture has faced many challenges that have affected and continue to affect. Drought, pandemics, and war are not something that the Swedish Farmers has any influence on, but the impact on the companies will be great. The drought caused stunted growth, the uncertainty surrounding of the pandemic affected the market and the war has contributed to a cost situation where inputs have become more expensive, and the sale price is fluctuating. These challenges are not something that Swedish farmers can influence but must deal with. Farmers take constant risks when they invest capital in their cultivation without knowing if the harvest will be as good as they hope.

Agriculture is full of risks, examples of sources of risk are price and market risk, institutional risk, person and human risk, production risk and financial risk. What are the risks that farmers think affect them the most and how are these managed? *The purpose of the study is to identify and compare risks of vegetable and grain producers and to get a better understanding of what the risk management process looks like, what support they feel is available and what they wish to be available through advisors and organizations.* To answer the questions, a qualitative study was conducted in which interviews were conducted with four vegetable producers and four cereal producers to identify which risks they considered the greatest, how they chose to manage these, compared between the different production branches and what type of support they experienced and what which needs to be improved.

What the study showed was that the farmers experienced a large impact of production risk (mainly climate and weather risk), human and personal risk (mainly labour). Partly because much was beyond their control, but also because the management of risks was complex, where much can be done correctly but the outcome will still be negative.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Bakgrund .....	8
1.2 Tidigare studier .....	9
1.3 Problemdiskussion .....	10
1.4 Syfte.....	10
1.5 Avgränsningar.....	11
<b>2. Referensramverk</b> .....	<b>12</b>
2.1 Vad är risk? .....	12
2.2 Vad är riskhantering?.....	12
2.3 Risker inom lantbruk .....	13
2.4 PDCA-modellen .....	14
2.5 Support/rådgivning inom mindre företag .....	15
<b>3. Material och Metod</b> .....	<b>17</b>
3.1 Kvalitativ metod .....	17
3.2 Semistrukturerad intervju .....	17
3.3 Urval.....	18
3.4 Frågor.....	18
3.5 Tillvägagångssätt .....	20
3.6 Dataanalys.....	20
<b>4. Resultat</b> .....	<b>22</b>
<b>5. Analys och diskussion</b> .....	<b>38</b>
5.1 Producenternas största risker och varför .....	38
5.2 Riskhanteringsstrategi och PDCA modellen .....	39
5.3 Lantbrukarnas syn på rådgivning och support .....	41
5.4 Likheter och skillnader mellan spannmåls och grönsaksodlarnas syn på risk, riskhantering och support till risk.....	42
<b>6. Slutsatser</b> .....	<b>44</b>
6.1 Framtida studier.....	45
6.2 Studiens bidrag.....	45
6.3 Studiens begränsningar .....	46
<b>Referenser</b> .....	<b>47</b>
<b>Bilaga 1</b> .....	<b>50</b>
<b>Bilaga 2</b> .....	<b>51</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

De senaste årens händelser har gjort att det svenska lantbruket befinner sig i ett utsatt läge (Tidningen näringslivet 2022a). I en värld där osäkerheten är stor med klimatförändringar och krig som påverkar marknaden och gör att riskerna ökar. Syn på risk kan tolkas olika vilket kommer nämnas längre ner i arbetet men Hardaker et al. (2004) menar att risk är osäkra konsekvenser och en möjlig exponering för ogynnsamma konsekvenser.

Med fokus på de senaste fem åren finns det tre stora händelser som sticker ut. Torkan 2018 var en händelse som påverkade hela det svenska lantbruket. Redan under maj månad var det rekordvarmt med temperaturer närmre 30 grader. Under maj 2018 slogs även nya värmerekord för medeltemperaturen i större delen av landet. Värmen fortsatte under hela sommaren och torkan var ett faktum. På flera ställen var det den torraste sommaren sen slutet av 1800-talet (SMHI 2019). Det medförde stora problem för svenska lantbrukare, spannmålsskörden blev närmre hälften så stor som året innan och året efter (SCB 2023).

2019 blev ett bra lantbruks år med höga skördar (SCB 2023) och marknaden var på väg att stabiliseras igen efter torkan 2018. Stabiliteten blev dock inte långvarig då coronapandemin bröt ut. Våren 2020 kantades av nedstängningar och stora delar av samhället ombads att jobba hemifrån. Ingen visste hur länge detta skulle pågå och osäkerheten var således stor. Nedstängningarna av samhället ledde till att många maskintillverkare i Europa och övriga delar världen inte kunde upprätthålla samma kapacitet som normalt. Det ledde till långa leveranstider för maskiner och reservdelar. Något som är en viktig del för att lantbruket skall fungera (ATL 2020).

Sviterna efter coronapandemin var på väg bort, industrierna i Europa och resten av världen började återgå till det normala och det förväntades mer stabilitet inom lantbrukssektorn. Denna förväntade stabilitet infann sig aldrig då Ryssland valde att starta krig mot Ukraina, vilket skulle komma att påverka lantbruket i Sverige i stor utsträckning. Då Ryssland och Ukraina stod för en stor del av den spannmål som produceras i Europa där mycket går ut på exportmarknaden ger det ett stort avtryck på spannmålsmarknaden (Jordbruksverket 2014). Spannmålspriset ökade vilket kan ses som positivt. Men insatsvarorna för lantbruket ökade i snitt med ca 30 %. Gödnings och jordförbättrande medel stod för den högsta ökningen som var



117 % (Jordbruksverket 2022). Denna omfattande ökning beror på att en stor del av Europas gödselframställning finns i Ryssland och Ukraina eller är beroende av den ryska gasen (Tidningen näringslivet 2022b).

Sverige är en liten producent av livsmedelsprodukter, ses det till hur mycket vete som produceras i världen ligger Sverige på plats 35 och bidrar med knappt 1 % av världens matproduktion (Jordbruksverket 2014). Det gör att svenska lantbrukare har liten påverkan när det kommer till prissättning och får därför anpassa sig efter världsmarknadspriser. De svenska lantbrukarna är beroende av import av de insatsvaror som inte tillverkas i Sverige och att marknadsläget runt om i världen är stabilt eftersom detta även gör att priserna hålls stabila.

Utöver dessa externa risker finns det dessutom risker som är mer personkopplade som finansiella risker och institutionella risker (Baquet et al. 1997) vilka beskrivs mer ingående längre ner i arbetet.

### **Sammanfattning:**

För att hantera de olika riskerna som uppkommer behöver dagens lantbrukare arbeta aktivt med riskhantering. Det kan vara att vidta åtgärder för att minska risk för personskador, olika inkomstförsäkringar, åtgärder för att odlingen skall klara extremväder som exempel. Genom att förstå vilka risker lantbrukarna ser eller hur dessa hanteras, kan rådgivning och intresseorganisationer ges en bättre möjlighet till stöd och utbildning som stärker lantbrukarnas förmåga att hantera risker i deras dagliga verksamhet.

## 1.2 Tidigare studier

Tidigare studier inom ämnet risk och riskhantering har främst handlat om de risker lantbrukarna ser och vilka åtgärder som använts. En studie från Nederländerna av (Meuwissen et al. 2001) visade att marknadsrisker och produktionsrisker som pris på mjölk, kött och sjuka djur var det som ansågs vara de största riskerna. Dessa parerades ofta med olika former av företagsförsäkringar och att producera så billigt som möjligt för att minska insatserna och göra risktagandet mindre. Det gjordes även en amerikansk studie för att identifiera risker och den kom fram till att priser och produktion ansågs vara de största riskerna (Patrick & Musser 1997). De tidigare studierna var kvantitativa och samlade ihop mycket data om risker och vilka av dessa som hade den största påverkan. Studierna tar ingen hänsyn till kring riskhanteringsprocessen då det var ett frågeformulär som skickades ut och inga intervjuer där djupare analyser kan genomföras.

De genomförda studierna är äldre och lantbruket ser annorlunda ut idag jämfört med sent 90-tal och tidigt 00-tal då till exempel prisläget är helt annorlunda. Enligt Jordbruksverkets siffror har produktionsmedelsindex ökat från 100 till 150 vilket innebär att priserna i genomsnitt är 50% högre 2022 än 2015 (Jordbruksverket

2022). Även om avsalu priset har stigit är det fortsatt en risk om det blir missväxt eller liknande då kvantiteten blir för låg. Det finns även få arbeten som är gjorda inom ämnet riskhantering efter torkan 2018 i Sverige, coronakrisen och sedan kriget mot Ukraina bröt ut. Dessa omvälvande händelser öppnar ett kunskapsglapp där en studie om att identifiera risker och skapa bättre förståelse kring riskhanteringsprocesser inom svenska lantbruksföretag. Detta öppnar också upp för frågor kring vilket stöd svenska lantbrukare upplever finns och vad som kan förbättras för att hjälpa lantbrukare, men även rådgivare och intresseorganisationer till att utveckla sitt stöd till lantbruksföretagare.

### 1.3 Problemdiskussion

En av de största utmaningarna svenska lantbrukare står inför är att hantera olika typer av risker. Riskerna kan vara relaterade till exempelvis extremväder eller en volatil marknad. Dessa typer av risker är helt utom lantbrukarens kontroll och kan uppkomma över en natt, exempelvis när Ryssland invaderade Ukraina. Dessa risksvängningar skapar stor osäkerhet för företaget och leder till en otrygghet för den enskilda företagaren. Den enskilda lantbrukaren har under de senare åren utvecklats till en företagare som i större utsträckning måste ta detta i beaktning. Inte bara för att få företaget att gå runt och tjäna pengar, utan även för att ha tak över huvudet och driva vidare en släktgård som kan ha funnits i generationer. Att vara lantbrukare är ofta synonymt med stora lån på fastigheter och om lantbruksföretag går i konkurs försvinner inte bara företaget utan även stora delar av lantbrukarens livsstil och historia. Dessa osäkerhetsfaktorer riskerar att bli hämmande för utvecklingen och investeringsviljan i lantbrukssektorn i Sverige. Lantbrukaren riskerar inte bara företaget utan även sitt hem. Detta gör lantbruket till en speciell bransch där både mjuka och hårda värden måste tas i beaktande när investeringsbeslut ska övervägas.

Genom att få en bättre förståelse för vilka risker lantbruksföretagaren ser. Vilka riskhanteringsstrategier som används och hur människorna i företagen upplever de risktaganden. Skapar det en bättre inblick i hanteringen av risktagande och gör det möjligt för rådgivare, banker och andra organisationer att hitta luckor i det stöd som lantbrukare kan få idag gällande hur de ska tänka inom ämnet riskhantering.

### 1.4 Syfte

Syftet med studien är att identifiera och jämföra risker hos grönsaks- och spannmålsproducenters och få en bättre förståelse hur riskhanteringsprocessen ser ut, vilket stöd de upplever finns och vad dem önskar ska finnas genom rådgivare och organisationer.

## 1.5 Avgränsningar

Rapporten avgränsas mot spannmåls och grönsaksproducenter. Det görs för att få en bättre förståelse kring riskerna i två produktionsgrenar inom växtodling. Detta för att undersöka vilka likheter och olikheter det finns inom risk och riskhantering för företag aktiva inom växtodling, men med olika produktionsinriktning.

## 2. Referensramverk

### 2.1 Vad är risk?

För att skapa en gemensam syn på risk i arbetet beskrivs nedan olika definitioner av risk vilket sedan leder vidare till hur risk kommer att definieras i arbetet.

Risk är ett begrepp som betyder olika för olika personer. En definition av risk är ofullständig kunskap där sannolikheterna för utfallen är kända (Hardaker et al. 2004). Hardaker et al. (2004) skriver sedan att det inte är en rättmätig distinktion av begreppet utan ett undantag. Hardaker menar att risk är osäkra konsekvenser och en möjlig exponering för ogynnsamma konsekvenser. Att ta en risk är därmed synonymt med att utsätta sig för skada eller en förlust men utfallet skulle även ha möjlighet att bli positivt (Hardaker et al. 2004).

Upplevelsen av risk likställs i de flesta fall med oro. Riskupplevelsen påverkas dock i stor utsträckning av hur mycket påverkan som människan i fråga har över situationen. Ett exempel är att fler människor upplever större risk när de flyger jämfört med när de kör bil även om statistiken visar att de bör vara tvärtom. Därför kan externa risker överanalyseras då det upplevs större än vad det faktiskt är bara för att de ej är kontrollerbara (Riskkollegiet 1991).

#### **Slutsats:**

Då det finns olika definitioner av risk väljer studiens författare i rapporten att använda sig av definitionen: risk är osäkra konsekvenser och en möjlig exponering för ogynnsamma konsekvenser.

### 2.2 Vad är riskhantering?

Då en del av syftet med studien är att få en bättre förståelse kring riskhanteringen inom lantbruk används referensramverket till att ge en definition till vad riskhantering innebär och hur det arbetas med.

Riskhantering är ett ämne som definierats olika under historien. Det finns en ny och en gammal definition av riskhantering av Sadgrove (2016). Den gamla är: a dicipline for controlling losses och den nya är: a dicipline for dealing with the organization's risks. Dessa två definitioner påvisar en utveckling som har skett när det gäller risk och dess hantering. Förr sågs risk som förlust men på senare har tankesättet vidgats till att se möjligheter och hur företag kan utvecklas (Sadgrove 2016). Boken tar även upp de fördelar som uppkommer när det aktivt jobbas med riskhanteringen i ett företag. Utöver de mer självklara fördelarna med att undvika höga kostnader, störningar i företaget och missnöjdhet i kundkretsar men även inom företaget så ger aktiv riskhantering en förståelse om vilka risker de finns möjligheter i men också vilka de bör undvika. Sadgrove (2016) menar att ur ett utbildningssyfte kan det vara bra att arbeta frekvent med riskhanteringen då det ger anställda en bättre inblick i företagets utmaningar och det gör företaget effektivare på flera sätt.

## 2.3 Risker inom lantbruk

Då lantbruket är en risktyngdbransch och det finns många olika risker som kan påverka på olika sätt. Därför identifieras de huvudsakliga riskkällorna nedan. Finansiell risk, pris och marknadsrisk, human och personkopplad risk, institutionell risk och produktionsrisk. De identifieras för att lättare kategorisera riskerna och för att identifiera vilka riskkällor som är störst för spannmåls och grönsaksproducenter.

**Finansiell risk** inom lantbruk är förknippat med hur gården är finansierad. Är det genom stora lån utgör räntor en stor del av den finansiella risken och påverkar i stor utsträckning lönsamheten på gården. Även andra stora fasta finansiella förbindelser som olika krediter kopplas till den här typen av risk. (Komarek et al. 2020). Finansiell risk handlar också om att ha möjlighet att betala det som behöver betalas (Hardaker et al. 2004). Därför omfattar risken även likviditetsproblem och eget kapital.

Under **pris och marknadsrisk** hamnar alla de risker som härstammar från marknaden. Priser på avsalu varierar i stor utsträckning beroende på utbud och efterfrågan. Även så gör insatsvaror. Anledningar för att marknaden svänger kan vara produktionsbortfall, på grund av extremväder, energipriser som skenar eller handelsavtal som sluts (Komarek et al. 2020).

Till **human och personkopplad** risk kopplas allt som kan hända med människan. Tydliga risker som finns på gårdar är kroppsliga skador vilka kan komma från stora maskiner där det finns klämrisk, trilla ner eller liknande. Skador inom djurhantering är också vanligt. Klämrisk, sparkar kan resultera i stora skador för lantbrukaren

eller anställda (Komarek et al. 2020). En annan del av human eller personkopplad risk är den psykiska ohälsan som är vanligare inom lantbruk än andra branscher (SLU 2023). (Komarek et al. 2020) skriver också att en tragedi inom familjen såsom dödsfall, skilsmässor, sjukdomar är en risk då det påverkar lantbrukarens förmåga att driva sitt företag.

Inom den **institutionella risken** hamnar de risker som utgörs av politiker eller policymakare vilket kan vara formella eller informella institutioner (Komarek et al. 2020). Exempel på vad dessa institutioner kan påverka är nya regler kring EU-bidrag, skatter som påverkar lönsamheten i sektorn. Eller bestämmelser kring bekämpningsmedel inom växtodling och användning av läkemedel inom djurproduktion

Till **produktionsrisk** hör de risker vilka påverkar de naturliga tillväxtprocesserna inom till exempel växtodling och djurhållning. Torka, för mycket regn och andra extremväder ger en produktionsrisk för växtodlingen. Även sjukdomar och skadeinsekter på grödor är sådant lantbrukare i liten mån kan påverka utan endast försöka bekämpa. Sjukdomar på djur eller dåligt foder är liknande risker för djurhållningen. Övriga risker som påverkar produktion i detta fall är maskinella skador, hus/byggnader (Komarek et al. 2020).

## 2.4 PDCA-modellen

En del i syftet är att skapa en bättre förståelse kring riskhanteringsprocessen. För att samla in data kring riskhanteringsprocessen och utvärdera används PDCA modellen. Då PDCA modellen har använts för att identifiera och analysera problem i mjölklaboratorium (Kholif et al. 2018) resonerades det att den kan vara till användning i studien för att identifiera och analysera riskhanteringsprocessen hos lantbrukare i Sverige. Modellen används i studien som en viktig del i datainhämtningen och analyseringen av data där frågor har utformats för att få svar på hur de planerar, genomför, kontrollerar och agerar inom deras riskhanteringsstrategi.

PDCA modellen är en modell för förbättringsprocesser och riskhantering. PDCA står för Plan-Do-Check-Act, vilket betyder att modellen består av fyra steg som återkommer i en cykel (Krajewski et al. 2007; Kanbanize 2023).

Nedan presenteras en kort beskrivning av varje steg i PDCA modellen:

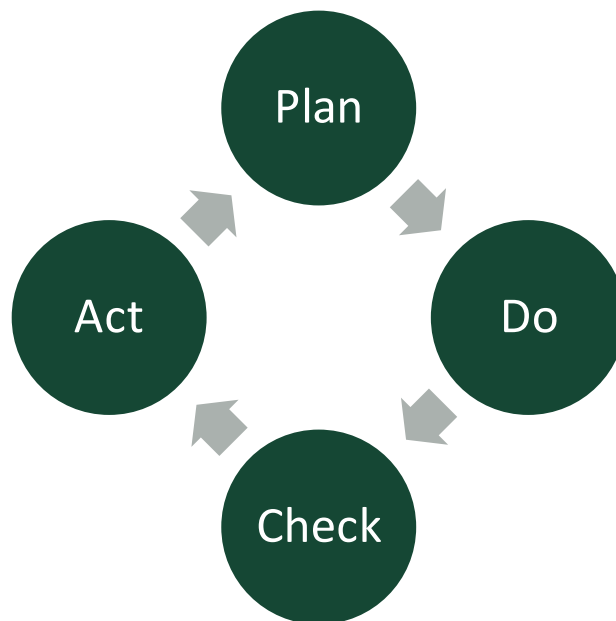
**Planera (Plan):** Det första steget i modellen börjar med att identifiera målet för förbättringsprocessen eller riskhanteringen och skapar en plan för hur målet skall nås. Det inkluderar att bestämma vilka resurser som behövs, hur framsteg skall mätas och hur planen skall kommuniceras till andra som är inblandade.

Genomföra (Do): I denna del genomförs planen som skapades i det första steget. Det kan innebära att man utför en förbättringsåtgärd eller implementerar en riskhanteringsplan.

Kontrollera (Check): I detta steg utvärderas resultaten av det andra steget och mäter hur väl man har lyckats med att nå målet. Det kan innebära att data samlas in och det genomförs en utvärdering för att bedöma resultatet.

Åtgärda (Act): Vid et sista av de fyra stegen vidtas åtgärder baserat på resultaten från det tredje steget. Det kan innebära att genomföra ytterligare förbättringsåtgärder eller justera riskhanteringsplanen baserat på de nya insikterna (Algheriani et al. 2019; (Kanbanize 2023).

Efter att det fjärde steget har genomförts börjar cykeln om på nytt. Detta gör det möjligt att fortsätta förbättra och hantera risker på ett systematiskt sätt över tid (Kanbanize 2023).



*Figur 1 PDCA modellen egen design*

## 2.5 Support/rådgivning inom mindre företag

Då det i syftet framgår att en del av studien handlar om att utvärdera rådgivning inom branschen och vad som kan behöva uppdateras ges en redogörelse kring varför mindre företag i vissa fall väljer att inte använda sig av rådgivning vilket också kan jämföras med företagen i studien under diskussionskapitlet.

I studien kommer begreppen traditionell rådgivning och annan support att användas och för att ge klarhet kommer här definitioner om vad dessa begrepp innebär i studien.

I en studie av Lindblom och Lundström (2014) kännetecknas traditionell lantbruksrådgivning av att lantbrukare tecknar avtal med en rådgivningsfirma om vilka delar av gården de vill skall vara inkluderade. Under året sker löpande kontakt via exempelvis telefon eller via möten som kan vara på rådgivarens kontor eller på gården. Detta mot en avtalad summa som kan baseras på hektar eller antal timmar rådgivningen används (Lindblom och Lundström 2014).

I en studie från (Erhvervsfremme Styrelsen 1999) ser de en signifikant skillnad i mängden rådgivning stora och små företag använder sig av. Stora företag använder sig av rådgivning i en större utsträckning än mindre företag. Det som framgår i studien som kan redogöra för varför det är fallet är att ägare i mindre företag har mindre erfarenhet av att vara klient och därför finns det en risk för en sämre upplevelse vilket leder till att den mindre företagaren inte kommer utnyttja rådgivningen igen (Erhvervsfremme Styrelsen 1999). I studien lyfts också det som kan förklaras som utbyteseffekter där företagen byter ut traditionell rådgivning mot att samtala med familj, kollegor inom branschen och de partners som bistår i det dagliga arbetet som leverantörer och banker (Johannisson & Lindmark 1996).

Mønsted och Fredens (1995) lyfter fram att från företagsägarens sida anses vara för dyrt med viss rådgivning och det då menas att den inte lever upp till den standard som förväntas. De menar dock också att egenföretagare kan ha svårt att vara professionella i rådgivningsprocessen. Ofta fokuserar rådgivaren och företagaren på olika risker vilket komplicerar utbytet (Mønsted & Fredens 1995).

Utöver den traditionella rådgivningen kan lantbrukare använda sig av andra typer av support så som råd, tips och hjälp från branschkollegor, vänner och familj. Detta är en också en bidragande faktor till varför rådgivningen väljs bort.

## **Sammanfattning**

Detta kapitel finns för att ge en bakgrund och underlag för resten av studien. Referensramverket användes för att skapa en bild av vad risk och riskhantering är, vilka olika typer av risker som finns inom lantbruket. Det gjordes för att senare i arbetet ha möjlighet att kategorisera och förstå hur de olika riskerna påverkar. PDCA modellen introducerades som en metod för att ta fram data och undersöka hur riskhantering appliceras inom företagen. Support/rådgivning för mindre företag är en del av syftet och för att skapa en grund att utgå ifrån i diskussionen.



## 3. Material och Metod

### 3.1 Kvalitativ metod

Då syftet var att jämföra risker och få en bättre och djupare förståelse kring hur riskhanteringsprocessen ser ut bland svenska lantbruk, valdes en kvalitativ metod. Enligt Klingberg och Hallberg (2021) är kvalitativ metod lämpligt för att skapa en djupare förståelse kring ett ämne och för att fånga upp intryck, åsikter och synpunkter. Den kvalitativ intervjumetoden ger även en möjlighet för respondenten att djupare beskriva de värderingar och åsikter som finns inom ämnet. Metoden skapar också möjlighet till flexibilitet då den tillåter en större spontanitet och anpassning mellan de båda parterna i intervjun (Kvale & Brinkmann 2014). Utifrån detta ansågs därför kvalitativ metod som lämplig att använda för att kunna fånga upp intervjupersonens värderingar och tankar kring hur de arbetar med sin riskhanteringsprocess i sina företag.

### 3.2 Semistrukturerad intervju

Den semistrukturerade intervjumetoden används för att samla data som är anpassad till syftet för studien. Att ställa öppna frågor där respondenterna får stor möjlighet att prata fritt om de riskerna de upplever och på vilket sätt det påverkar företaget skapar ett sammanhang och en större förståelse hos författarna av studien. Att sen via strukturerade frågor om riskhanteringsprocessen göra det möjligt att undersöka och förstå de olika metoder som används inom riskhanteringen ger ett bra underlag i studien. Fördelen med en semistrukturerad intervju är att den kan anpassas efter respondenten vilket gör att svaren blir mer djupgående (Klingberg och Hallberg 2021). Frågor och följdfrågor kan även anpassas efter hur svaren blir och intervjun kan anses som mer personlig och förstående från respondentens sida. En nackdel kan vara att den lätt kan komma in på sidospår som är irrelevanta för det ämne som intervjun egentligen handlar om (Klingberg & Hallberg 2021). Det kan dock leda till intressanta resonemang som annars inte blivit en del av studien.

### 3.3 Urval

Valet av deltagare skedde genom ett strategiskt urval av författarna då det i en kvalitativ studie klassas som en bra urvalstrategi (Infovoice.se 2020). Medvetet handplockade deltagare ger en variation som gör att studien blir intressant och anpassas till syftet (Infovoice.se 2020). Fyra grönsaksproducenter och fyra spannmålsproducenter intervjuades för att få en bra spridning inom de båda produktionsgrenarna. Företag i olika storlekar och med ägare i olika åldrar valdes av samma anledning. Sökande av deltagare skedde genom kontakter som författarna byggt upp inom branschen. Författarna tog ingen hänsyn till geografisk plats där gårdarna befann sig Det skedde naturligt att grönsaksproducenterna befann sig i Skåne län då det är ett centrum för grönsaksproduktion (Från Sverige u.å). Urvalet av grönsak och spannmålsproducenter valdes i första hand då dem har liknande utmaningar med exempelvis väderaspekter och markförhållanden. Författarna till studien ansåg därför att det var intressant att undersöka hur de arbetar kring de olika riskerna. De finns likheter i hur de arbetar men troligen olikheter som de kan lära av varandra. Bakgrund om lantbrukarna och företaget ges i resultatkapitlet där intervjuerna sammanställs.

### 3.4 Frågor

För att ta fram information som matchade syftet av studien utvecklades en intervjuguide. Bakgrund till vilka frågor som ställdes följer nedan.

De första frågorna ställdes för att skapa en bild av respondenten. Delar av frågorna kommer utgöra bakgrunden om företaget som redovisas i resultatet. Det ger författarna en bild av respondenten, vilket leder till att frågor kan ställas på ett sådant sätt att intervjun flyter bättre. Då alla deltagare är anonyma kan inte all den information som ges i första delen delges i bakgrunden.

#### **Bakgrund** om företaget och företagaren

Vem är du?

Ålder?

Utbildning?

Hur länge aktiv i som lantbruksföretagare?

Omfattning på företag, AB? Egenfirma? I vilken fas befinner sig företaget?

Samarbeten?

Sidoarbeten?

#### **Risker och riskhantering**

Risker och riskhanteringsdelen av intervjun upprepades tre gånger där företagets tre största risker genomgick samma frågeformulär. Första steget ”Risk” används för att ta reda på vilka risker som är störst varför de är störst och hur riskerna påverkar företaget. Frågorna är egen konstruerande.

**Risk:**

Vad anser du är din största risk inom företaget?

Varför anser du att detta är en stor risk inom ditt företag?

Hur upplever du att den påverkar ditt företag?

**Riskhantering:**

För att undersöka lantbrukarnas riskhanteringsstrategi använder sig författarna frågor om PDCA modellen vilken är beskriven i referensramverket. Författarna anser att frågor som utgår från PDCA modellen ger en bild över hur deltagarna i studien arbetar och utvecklar sin riskhanteringsstrategi utifrån stegen plan, do, check och act. Frågorna är egenkonstruerade med grund i referensramverket där det framgår hur modellen har använts tidigare. För att det skall bli ett bra flyt i intervjun ställs det små följdfrågor ibland men dessa är huvudfrågorna som det utgick ifrån.

**Plan:**

Hur planerar du för att åtgärda denna risk?

Är detta ett lätt eller svårt steg i din riskhanteringsprocess?

**Do:**

Följer du den plan som du tänkt ut för riskhanteringen eller ändras den ofta?

Varför ändras den?

Är detta ett lätt eller svårt steg i din riskhanteringsprocess?

**Check**

Kontrollerar du och utvärderar utfallet av steg 2?

Hur kontrollerar du risken?

Om inte varför?

Är detta ett lätt eller svårt steg i din riskhanteringsprocess?

**Act:**

Hur använder du lärdomarna av Check för att hitta förbättringsåtgärder i din riskhantering?

Är detta ett lätt eller svårt steg i din riskhanteringsprocess?

Om svårt, varför?

**Support:**

För att undersöka vilken typ av support lantbrukaren använder sig av eller varför inte de använder support ställs egenkonstruerade frågor efter varje risk där de får möjlighet att redogöra öppet vad de tycker och tänker.

Använder du dig av någon form av support inom denna risk?

Vilka?

Varför?

Upplever du att du behöver mer support i detta steg?

Isåfall hur och av vilka?

### **Avslutande frågor**

För att avsluta intervjun ställdes det ett antal olika frågor med mål att fånga upp om det är något som har missats i övriga intervjun och för att se om deltagarnas syn på risk har förändrats under de senaste fem åren och vad de tror om framtiden. Här fokuserades det på öppna frågor för att få så breda svar som möjligt och ingen styrning av författarna gjordes.

Hur upplever du stödet från rådgivare generellt inom risk och riskhantering?

Upplever du att din risk syn har förändrats de senaste 5 åren med tanke på händelser som varit?

Av nyfikenhet, hur tror du din syn kommer förändras in i framtiden?

### **3.5 Tillvägagångssätt**

Studien utfördes genom intervjuer med företagarna. Kontakt upptogs genom mejl alternativt via telefonsamtal. Om kontakten skedde via mejl skickades ett informationsbrev (Se bilaga 1) där syftet med studien förklarades och lantbrukaren fick chans att ta ställning vare sig hen ville delta eller inte. Ifall kontakt togs via telefon gavs även där en kort beskrivning om vad studien handlar om men informationsbrevet skickades också ut. Intervjudatumet bestämdes och den semistrukturerade intervjun genomfördes med hjälp av intervjuguiden där lantbrukarna fick svara på frågorna och lägga till det dem tyckte var lämpligt. Intervjuerna var anonyma för att viss information kan vara känslig och respondenterna inte vill delge deras svar för andra. Intervjuerna spelades även in, detta gjordes för att ge frågeställarna större möjlighet att vara aktivare under intervjun samt ge möjlighet att i efterhand lyssna tillbaka för att förstå i vilka sammanhang vissa citat uttalades. Därefter påbörjades analysen och utvärdering av svaren för att komma fram till slutsatser.

### **3.6 Dataanalys**

Dataanalysen påbörjades efter intervjuerna med en sammanställning av det som sades. Dels för att få en återupprepning av intervjun men även för att omvandla respondenternas svar till text som passar in i rapporten. Då svaren analyseras en extra gång ökar trovärdigheten då författarna har möjlighet att rätta eventuella fel eller missförstånd (Kvale 2009). Författarna analyserade svaren med hjälp av de

teorier och den modell som var framtagna i referensramverket. När svaren var analyserade med hjälp av referensramverket jämfördes de mot varandra för att se om svaren är lika eller på vilka ställen de skiljde sig ifrån varandra. Det lägger sedan grunden för diskussionskapitlet där svaren diskuteras mot varandra och vilket ger en slutsats för rapporten.

## 4. Resultat

I detta kapitel sammanfattas den data som tagits fram med hjälp av de intervjuer som genomförts med spannmåls- och grönsaksproducenterna. Kapitlet börjar med en kort beskrivning över spannmålsproducenterna. Följt av detta presenteras lantbrukarnas syn på risk. Varje riskkälla redovisas individuellt med den data som framkommit från producenterna. När samtliga spannmålsproducenters risker presenteras kommer en presentation av grönsaksproducenterna följt av deras syn på risker. Intervjuerna utgick ifrån en intervjuguide som finns i metodkapitlet där fokus låg på att identifiera företagets tre största risker, hur dessa påverkade företaget och hur de hanteras med hjälp av PDCA modellen som finns beskriven under teoretiskt ramverk. Som en del i studien undersöktes också inställning till support/rådgivning inom de olika riskkällorna. Frågor kring hur lantbrukarna tycker att det fungerar idag, om de använder sig av någon support/rådgivning men också om det finns något inom ämnet som behöva utvecklas. Det fullständiga materialet från intervjuerna finns som bilaga 2. De fullständiga intervjuerna ligger med då det ger en fördjupad inblick i varje lantbrukares syn på risk och riskhanteringsprocessen.

### Spannmålsproducenterna – Bakgrund

I kommande stycke kommer de fyra spannmålsodlarnas företag beskrivas kort. Delar av det som beskrivs är företagets ägarstruktur, ålder och utbildning på intervjupersonen, vilket landskap företaget finns, odlingens omfattning och vad som odlas. För att korta ner texten har de olika producenternas benämning kortats ner. Exempelvis blir spannmålsproducent 1 SP1.

Tabell 1 Kort beskrivning av spannmålsproducenterna

Lantbrukare	Producent	Areal	Plats	Utbildning	Ägar-Struktur?	Ålder	Kön
SP 1	Spannmål	350 ha	Västra Götaland	Driftledare	Enskild firma	26 år	Man
SP 2	Spannmål	600 ha	Västra Götaland	Gymnasieutbildning + kurser	Enkelt bolag	39 år	Man
SP 3	Spannmål	160 ha	Västra Götaland	Lantmästare	Enskild firma	29 år	Man
SP 4	Spannmål	Ca 200 ha	Skåne	40 veckors	Enskild firma	64 år	Man

### **Spannmålsproducent 1**

Spannmålsproducent 1 (SP1) har sin gård belägen i Västra Götaland. Han är 26 år gammal och bedriver konventionell spannmålsodling tillsammans med sin far på cirka 350 ha. Gården är uppdelad i två delar där de planerar inköp av insatsvaror och säljer spannmålen individuellt. Arbetet sker gemensamt och de använder sig av samma maskiner där de delar på ägandet. SP1 har en eftergymnasial utbildningen som driftledare och säsongen 2023 blir det fjärde året som aktiv lantbrukare. Förutom traditionell växtodling har han verksamhet där han utför körslor hos grannar, exempelvis sådd, tröskning och sprutning. Detta gör han för att få en bättre användning av de maskiner han har att tillgå men han säger också att det är tryggt med en säker inkomstkälla. Då SP1 är ung och vill utveckla företaget anser han att företaget är i en expansiv fas.

### **Spannmålsproducent 2**

Spannmålsproducent 2 (SP2) bedriver sin gård i Västra Götaland ihop med sin bror, far och en anställd. Det bedrivs växtodling på 600 hektar fördelat på ca 35 procent höstvetete och resterande vårgrödor som vårraps och grynhave. Utöver jordbruksmark finns 400 hektar skog som passar bra in i företaget då det ger arbete på de mindre arbetsintensiva perioderna i växtodlingen. Dessutom är det ett sätt att binda kapital som kan användas om någon större investering görs inom företaget. Det finns även entreprenadverksamhet i företaget som omfattar en halvtidstjänst. Ägarstrukturen är tre olika enskilda firmor som tillsammans arbetar i ett enkelt bolag. Detta anser han inte vara så effektivt då det exempelvis inte går att ha någon anställd i en enkel firma utan det måste vara genom en av de enskilda firmorna. SP2 har studerat naturbruk på gymnasiet, utöver det har han gått olika mindre kurser. En del av risktagandet handlar om att arbeta med sina rädslor och lära sig var gränsen går för man ska känna sig trygg med besluten. Ett viktigt underlag i sin beslutsprocess är även att diskutera ärligt med kollegor som vågar erkänna sina felbeslut säger SP2.

### **Spannmålsproducent 3**

Spannmålsproducent 3 (SP3) driver traditionell spannmålsodling i Västra Götaland och Dalsland. Han är 30 år gammal och varit aktiv lantbruksföretagare sedan 19 års ålder. SP3 startade med en mindre uthyrningsverksamhet av olika redskap och köpte även föräldragården som arrenderades ut under de första åren. SP3 studerade två år på SLU och tog ut en Lantmästarexamen. Därefter började han aktivt driva gården och jobba på en närliggande mjölkgård som driftledare för växtodlingen. Företaget befinner sig i en expansiv fas där det till året har tillkommit mer mark. Det finns flera inkomstkällor inom företaget, bland annat uthyrning av maskiner, anställning på annat företag och den egna spannmålsodlingen. SP3 tycker det har

varit en bra mix för att skapa sig förutsättningar att växa. En del i riskhanteringsstrategin är samarbeten med närliggande gårdar där det finns ett utarbetat maskinsamarbete men även byte av mark för en bättre växtföljd. Främst med tanke på ogräskontroll då blandvall kan roteras in i en annars spannmålsdominerad växtföljd.

#### Spannmålsproducent 4

Spannmålsproducent 4 (SP4) bedriver sin verksamhet i Skåne med en traditionell skånsk växtföljd där raps, vete, sockerbetor och havre odlas. Han är 64 år och har varit lantbrukare sedan 25 års åldern. Företaget drivs som enskild firma. Det brukas cirka 200 hektar och företaget anser sig vara i en expansiv fas då han vill hitta mer areal för att utveckla företaget. Jordarna är varierade med både tung lera och lättare jord. Det finns även två deltidsanställda på företaget. Utöver växtodlingen finns även entreprenadverksamhet och lite fastighetskötsel som komplement under de perioder då det inte finns så mycket arbete kring lantbruket. SP4 säger att det är ett stabilt ben i företaget som jämnar ut riskerna. De åren som växtodlingen inte levererat, som exempelvis 2018, har resterande verksamhet varit väldigt viktiga för att väga upp ett annars dåligt resultat.

Tabell 2 visar de tre största riskerna varje spannmålsproducent valt att ta upp.

Lantbrukare	Risk 1	Risk 2	Risk 3
Spannmålsproducent 1	Person/ human risk Skador, hälsa, överbelastning	Produktionsrisk Väder och klimat	Produktionsrisk Spridning av gräsgräs
Spannmålsproducent 2	Finansiell risk dyra insatser likviditet	Person/ human risk Skada, fysiskt eller psykiskt	Marknadsrisk Trendkänslighet, köpbeteende
Spannmålsproducent 3	Marknadsrisk Osäkerheten på marknaden	Produktionsrisk Väder & klimat	Produktionsrisk Ogräsproblematik resistens
Spannmålsproducent 4	Produktionsrisk Väder och klimat	Finansiell risk Stigande räntor på kort tid/ likviditet	Marknadsrisk Prissvängningar

I följande del förklaras de risker som lantbrukarna upplevt som de största inom företaget med hjälp av de riskkällor som finns beskrivna i referensramverket. Då vissa risker överlappar finns alla risker beskrivna även om de inte var alla risker som uppmärksammades som en av de tre största.



### **Finansiell risk**

Två av spannmålsproducenterna tog upp finansiella risker, dessa var likviditet och ränta. SP2 tog upp risken för likviditetsbrist då insatsvarorna varit så dyra det senaste året. *"Troligtvis har det aldrig varit mer kapitalbundet i växtodlingen än under förra och nuvarande säsong"*. En dålig likviditet ger sämre förutsättningar att göra affärer vid rätt tillfälle då insatsvarorna får köpas när pengar finns istället för när han tror det är rätt tidpunkt för en bra affär. SP4 tog upp ränteläget som i sin tur påverkar likviditeten. I grunden tycker han det var väntat att räntan skulle höjas. Han tror även det är positivt då räntan kanske varit för låg de senaste åren. Däremot kan det bli ett problem för många när räntan stigit så kraftigt på så kort tid som den gjort under senaste året. För de företag som investerat de senaste åren och inte bundit sin ränta kommer detta göra märkbar skillnad för ekonomin på företaget. SP4 tror detta kommer göra likviditeten mycket ansträngd på många företag den närmsta tiden och är även lite orolig över var priserna kommer landa inför spannmålsskörden 2023. Många har köpt insatsvaror till vinterns höga pris, vilket nu skörden måste täcka.

### **Pris och marknadsrisk**

Denna risk har tre producenter nämnt som en av deras största risker, SP2, SP3 och SP4. Alla producenterna säger att de kraftiga prissvängningarna som varit till följd av Rysslands invasion av Ukraina har varit utmanande för företagen. SP2 säger också hur trendkänslighet och köpbeteenden kan förändra förutsättningarna på marknaden. Framför allt nu när konsumenten har mindre pengar i plånboken att röra sig med. Konsumenten behöver prioritera bort något i sin konsumtion och han hoppas det inte är svenskproducerad mat. SP4 sade följande om föregående års spannmålsmarknad *"fjolårets höga spannmålspris täckte upp för de periodvis dyra insatsvarorna så resultatet till slut ändå blev bra"*. Förutom det höga avsalu priset berodde det goda resultatet även på att en del av insatsvarorna som användes under säsongen 2022 köpts till priser som var innan kriget bröt ut. Han är mer orolig inför kommande säsong som blir tvärtom. Under vintern köptes en del gödning i mindre poster för att säkra tillgången till årets skörd. Men nu sjunker priserna både på insatsvaror och spannmål. Det gör att kalkylen för kommande år inte blir lika bra som föregående år. SP3 pekar på ungefär samma saker. När priserna blivit så fluktuerande är det väldigt lätt att göra affärer vid fel tillfälle vilket kan ge stor ekonomisk effekt. Historiskt sett har priserna varierat med enbart några tioöringar medan det senaste året visat på svängningar på marknaden med flera kronor. Han tror många köpt på sig gödning till alldeles för högt pris när det pratades om att det inte skulle komma fram tillräckliga mängder till årets säsong. Vilket visade sig vara helt fel.

### **Human och personkopplad risk**

SP1 och SP2 tog upp human och personkopplad risk. Risken diskuterades på olika sätt, både fysiska och psykiska faktorer som gör arbetet med lantbruket riskfyllt. Båda producenterna säger att det är inget som de tänker på dagligen, men det finns ändå i bakhuvudet. SP1 lyfte följande om human och personkopplad risk *”det skulle bli ett stort problem om någon på företaget skulle bli akut sjuk eller råkar ut för en olycka då vi endast är två personer i företaget. Det skulle funka en kortare period, men på sikt skulle det inte vara hållbart.”* SP2 menar även han att deras företag blivit så slimmat till de personalförutsättningarna som finns att om någon skulle råka illa ut skulle de behöva hitta en ersättare fort vilket inte är enkelt. Han anser även att arbetsbelastningen och den psykiska påfrestningen är alldeles för hög och ohållbar bland många lantbruksföretag. Det finns för många som arbetar för mycket och inte kommer hålla i längden. Han försöker fråga branschkollegor ibland hur de egentligen mår, och inte sällan finns det psykisk ohälsa som människor inte vill eller vågar visa. Han anser även att det behöver ske en attitydförändring inom branschen för att göra yrket mer attraktivt och förbättra den psykiska hälsan. Det ska inte ses som en självklarhet att alltid arbeta sena kvällar eller helger utan något som görs i undantagsfall, det skulle även göra branschen mer attraktiv för rekrytering av personal.

### **Institutionell risk**

Ingen av de intervjuade tog upp den institutionella risken som en av sina tre största riskkällor. Däremot var det flera av producenterna som såg detta som en begränsning i utvecklingen av sitt företag och ett ständigt orosmoment. Flera av producenterna sa också att denna typ av risk är något de måste lära sig leva med. SP4 nämner också risken att det blir ett förbud mot glyfosat vilket hade haft negativ påverkan för företaget. Han tycker att de använder väldigt lite glyfosat, men det är ett värdefullt verktyg som sparar in många timmar med jordbearbetning som hade behövts utan glyfosat. Det är bättre att det regleras hårdare i EU kring hur glyfosat används nu. Detta tror han inte kommer påverka Sverige särskilt mycket då det redan finns begränsningar för användandet här. SP3 säger att förändrade EU regler som CAP reformen eller miljöpolitik gör att man som ung kanske inte vågar investera och satsa inom lantbruk så som han egentligen vill. Förändrade regler ger andra förutsättningar som kan sätta den enskilda lantbrukaren i en ohållbar situation och får som konsekvens att investeringen inte går att bära. Den institutionella delen är ett ständigt orosmoment som du som lantbrukare måste leva med för att klara av att driva företag säger SP2. Det är inget som går att styra, därför försöker han att inte lägga för mycket energi på det.

## Produktionsrisk

Produktionsrisk är den riskkälla som alla spannmålsproducenter valt som minst en av sina tre största risker. Den risk som tre av fyra valt är väder och klimatrelaterade risker. Förutom det har även två valt spridning av ogräs och resistens mot växtskyddsmedel. Väder och klimat är en produktionsrisk som inte går att påverka mycket. Alla tre producenter som valt denna risk oroar sig över extremväder och fler av dem tror att detta kommer bli vanligare i Sverige framöver. SP4 pratar om att han tycker sig se en trend där en viss typ av väder håller i sig i längre perioder. Den väder och klimatrelaterade riskerna går att parera delvis till exempel genom dränering, bevattning eller vår och höstsådda grödor, men på det stora hela finns inte så många förebyggande åtgärder för att hantera vädret. Till stor del säger SP1, SP2 och SP4 att det handlar om att hela tiden anpassa sig efter de förutsättningar som finns och göra det bästa av situationen.

## Hanteringsåtgärder – PDCA

Tabell 1 Spannmålsproducenters gemensamma riskhanteringsstrategier

Riskkategori	Risk	Hanteringsstrategi	Spannmålsodlare
Produktionsrisk	Klimat och väder	God växtföljd, fält i god kondition	SP1, SP3, SP4
Produktionsrisk	Ogräsförekomst	God växtföljd, fokus på uppföljning, IPM	SP1, SP3
Pris och marknadsrisk	Pris avsalu grödor och inköp	Sälj vid flera tillfällen	SP3, SP4
Pris och marknadsrisk	Trender och köpbeteende	Vara passiv och inte hoppa på osäkra trender	SP2
Finansiell risk	Räntor och likviditet	Säkerställa buffert, olika inkomstkällor	SP2, SP4
Human och personrisk	Hälsorisk och överbelastning	Jobba eftertänksamt, ej stressa med farliga arbeten.	SP1, SP2

Alla fyra spannmålsproducenter utförde de första två stegen av PDCA modellen i hög grad. De ansåg sig alla ha en plan för hur de skulle hantera de olika riskerna och följde sedan planen i den utsträckning det gick. Oftast var det väder eller

förändringar i marknaden som gjorde att de inte fullföljde den plan som fanns utan i stället valde en annan väg. Det som samtliga producenter kände var det svåraste steget inom riskhanteringsprocessen var den tredje steget ”check”. Detta berodde på flera olika anledningar. Flera av producenterna kände inte att det hade så stor påverkan hur noga de följde upp eftersom faktorer förändrats under tiden som gjorde att deras plan ändå inte blev som tänkt. Något flera av dem också hade använde som argument till detta var tidsaspekten. SP2 tyckte det var roligare och mer utvecklande att blicka framåt på det som fortfarande går att påverka än att lägga energi på faktorer som inte längre går att påverka. Trots att samtliga spannmålsproducenter ansåg att dem slarvade med utvärderingen tyckte dem ändå att de använde steg fyra i processen. SP4 tror att utvärderingen, som är steg tre, delvis görs undermedvetet inom vissa risker utan att han lägger energi på det.

## Support

Tabell 4 val av support till olika typ av risk spannmålsproducenter.

Riskkategori	Risk	Val av support	Spannmålsodlare
Produktionsrisk	Klimat och väder	Kollegor, Växtodlings säljare, Växtodlingsrådgivning	SP1 SP3 SP4
Produktionsrisk	Ogräsförekomst	Växtodlingsrådgivning och växtodlings säljare	SP1, SP3
Pris och marknadsrisk	Pris avsalu grödor och inköp	Växtodlings säljare och kollegor i branschen	SP3, SP4
Pris och marknadsrisk	Trender och köpbeteende	Ingen support, sunt förnuft.	SP2
Finansiell risk	Räntor och likviditet	Revisor och bankkontakt,	SP2, SP4
Human och personrisk	Hälsorisk och överbelastning	Söker stöd hos kollegor, fokus på stöttning inom branschen.	SP1, SP2

Alla fyra spannmålsproducenter tycker det finns mycket support inom de flesta ämnen. Den rådgivning de framför allt använder är kunskapsutbytet mellan kollegor i branschen. SP3 belyser hur viktigt det är med ett brett kontaktnät i branschen för mycket av hans beslutsfattande. Producenterna upplever att det finns mycket material på internet idag vilket gör att många frågor går att få svar på där. Utöver detta tar de hjälp av växtodlings säljare, bank eller revisor om de behöver extra stöttning inom något område. SP1 tycker att bra support inom växtskydd är viktigt för att ständigt hålla sig uppdaterad. Då växtskydd är en del som kan

förändras från år till år. Något som spannmålsproducenterna saknar som kan vara svårt att uppnå är bättre långtidsprognoser för att kunna göra mer exakta insatser för att få högre verkningsgrad på sina insatsvaror.

SP2 tycker att podcasts är ett bra och inspirerande sätt att lära sig på. Det är även bra för lantbrukaren kan välja när hen har tid att lyssna. Detta var något som flera av lantbrukarna tyckte var ett bra sätt att inspireras och lära sig på.

### **Grönsaksproducenterna – Bakgrund**

I detta stycke kommer de fyra grönsaksproducenternas företag beskrivas kort. Delar av det som beskrivs är företagets ägarstruktur, ålder och utbildning på intervjupersonen. Vilket landskap företaget finns, odlingens omfattning och vad som odlas. För att korta ner texten har de olika producenternas benämning kortats ner. Exempelvis blir grönsaksproducent 1 GP1.

*Tabell 5 kort beskrivning av grönsaksproducenterna*

Lantbrukare	Producent	Areal	Plats	Högsta Utbildning	Ägar-Struktur	Ålder	Kön
GP1	Grönsaker	100 ha	Skåne	Lantmästare	Aktiebolag	33 år	Man
GP2	Grönsaker	120 ha	Skåne	Naturbruks Gymnasium	Aktiebolag	35 år	Man
GP3	Grönsaker	100 ha	Skåne	Naturbruk 40 veckor grundkurs	Enskild firma	60 år	Man
GP4	Grönsaker	70 ha	Skåne	Lantmästare	Enskild firma	60 år	Man

### **Grönsaksproducent 1**

Grönsaksproducent 1 (GP1) driver odling av frilandsgrönsaker och potatis i Skåne. Detta gör han i ett familjeföretag som de driver genom ett aktiebolag. GP1 har varit aktiv i företaget i snart tio år och är utbildad Lantmästare. Utöver familjen arbetar omkring 25 medarbetare på företaget under säsong. Odlingen omfattar drygt 100 hektar där all areal går att bevattna. På gården odlas förutom potatis och lök även flera olika sorters sallat och kål. Detta ser han som ett sätt att sprida riskerna. Marknaden för de olika produkterna går upp och ner från år till år. Tanken med att odla fler olika sorters grödor är att de kan täcka upp för varandra.

## **Grönsaksproducent 2**

Grönsaksproducent 2 (GP2) driver sin gård i Skåne där han odlar olika sorters baby leaf, kål, potatis och spannmål i en fyraårig växtföljd. Företaget drivs som ett aktiebolag och brukar idag cirka 120 hektar. Det har bedrivits grönsaksodling på gården i flera generationer. Möjligheten till bevattning är därför självklar för företaget som vet att det är en av grundpelarna för att kunna lyckas som grönsaksproducent. Det finns bevattningsmöjligheter till all areal och att öka bevattningskapaciteten och göra den mer långsiktig och driftsäker är något som arbetas med kontinuerligt inom företaget och har gjorts under lång tid. Det finns fem heltidsanställda och cirka tolv deltidanställda under säsong. Företaget har expanderat succesivt under årens lopp när det uppkommit en möjlighet till detta. Företagaren har studerat lantbruksskola på gymnasiet och har förutom lantbruket även jobbat inom entreprenadverksamhet innan han gav sig in i lantbruket på allvar.

## **Grönsaksproducent 3**

GP3 driver sin produktion i Skåne, företaget omfattar ca 100 ha där fördelningen är cirka 30 hektar kål, 40 hektar potatis och resterande del spannmål. På gården arbetar två generationer och tanken är att ett generationsskifte skall genomföras. Företaget gör det mesta inom produktionen själva. Detta är något de lägger stort fokus på för att få fram produkter av högsta kvalitet. Det sker samarbeten med grannar där mark byts mellan gårdarna för att få en mer varierad växtföljd. GP3 säger att en extra inkomstkälla som finns är vinterförvaring vilket ger en inkomstkälla och sysselsättning även på vintern. GP3 tog över företaget ung och har närmre 40 år i branschen.

## **Grönsaksproducent 4**

Grönsaksproducent 4 (GP4) har sin verksamhet i Skåne. Han är i 60 års åldern och har odlat bland annat grönsaker i cirka 25 år. Han har gått lantbruksskola på gymnasiet och tagit en Lantmästarexamen i Alnarp. Förutom grönsaksodling odlas även potatis och spannmål. Det finns ingen strikt växtföljd men målet är att det åtminstone ska odlas spannmål på fälten vart fjärde år. Det finns även samarbeten med närliggande gårdar där de rotera mark mellan varandra för att få en mer varierad växtföljd. Det finns två året runt anställda och 10–15 anställda under säsong. Plantering börjar när vädret tillåter som de senaste åren varit i mitten på mars och de sista grödorna skördas i början på november. GP4 tycker att det är som mest intensivt från mitten av maj till mitten av september utan något avbrott. Detta gör denna typ av företagande utmanande då det är intensivt under långa perioder.

Tabell 6, beskrivning av grönsaksproducenternas tre största risker

Lantbrukare	Risk 1	Risk 2	Risk 3
Grönsaks- producent 1	Produktionsrisk Väder & klimat	Person/ human risk Arbetskraft	Marknadsrisk Prissättning av avsalu grödor
Grönsaks- producent 2	Person/ human risk Arbetskraft	Produktionsrisk Väder & klimat	Marknadsrisk Förändrat köpbeteenden
Grönsaks- producent 3	Produktionsrisk Väder & klimat	Person/ human risk Arbetskraft	Marknadsrisk Likviditet, kapital i fält utan säkerhet
Grönsaks- producent 4	Produktionsrisk Väder & klimat	Person/ human risk Arbetskraft	Marknadsrisk Förändrat köpbeteende

### **Riskkällorna som använts i arbetet för identifiering av risker**

Samtliga grönsaksproducenter valde produktionsrisk, person/ human risk eller marknadsrisk som sin tre största riskkällor. Deras syn på riskerna beskrivs nedanför, även de som inte valdes som någon av de tre största då risker kan överlappa och det blev en del samtal även runt de riskerna.

### **Pris och marknadsrisk**

Denna risk valde alla fyra grönsaksproducenter som en av sina tre största. I grunden hade de hyfsat lik syn, men det fanns lite olika tankar kring vad de upplevde påverka dem mest. GP1 tyckte de befinner sig i ett ingenmansland på marknaden. Företaget är för stort för att sälja till närliggande butiker, men för små för att sälja direkt till livsmedelskedjorna. De säljer sina produkter till en grossist som i sin tur säljer vidare till de stora livsmedelskedjorna. Grossisten köper in från fler olika producenter för att få ihop större volymer. GP1 säger ” *vi producenter har väldigt lite att säga till om vad gäller prissättning för produkterna.* ” Han tycker att livsmedelskedjorna är för få och stora vilket gör att de har väldigt stor makt över prissättningen. Livsmedelskedjorna använder makten för att sätta press på de olika grossisterna som gör att de pressar ner priserna för varandra. Han tycker också det är mycket frustrerande att se vad maten kostar i butik jämfört med vad de får betalt för sina produkter.

GP2 och GP4 var oroliga för hur konsumentens köpbeteende skulle påverkas då hushållen har mindre pengar att röra sig med. Kommer konsumenten köpa samma produkter som tidigare, om inte vilka väljs bort och vilka ersätter. De tycker båda att grönsaker har blivit utmålade som en av de livsmedelskategorier som blivit dyrast i media och som konsument kanske därför väljer bort. Sker det stora förändringar i

konsumtionen skapar det ett överskott av de produkterna vilket i sin tur leder till att priset sänks. GP2 menar att det finns risk att nischprodukter som ofta är lite dyrare väljs bort och ersätts med bulkprodukter vilket hade påverkat hans företag negativt.

GP3 ser en stor risk med allt kapital som producenten har bundet i fält helt utan säkerhet. Han tycker producenten får alldeles för dåligt betalt i förhållande till den risken de tar. Både grossist och butik är viktiga led i kedjan, men han anser att fördelningen är skevt fördelad då det är producenten som står för den största risken och därför borde få en större andel av de pengar som konsumenten betalt för produkten. De stora mängder kapital som odlaren satsar ute i fält gör även likviditeten utmanande då det är mycket kapital som binds innan de vet potentiell avkastning och priset för produkterna.

### **Human och personkopplad risk**

Denna riskkälla såg alla fyra grönsaksproducenter som en av deras tre största. Alla fyra sa att personalen är extremt viktig för deras företag. Utan den kan ingen produktion bedrivas. Samtliga upplevde även att det blivit svårare och svårare att få tag på personal de senaste åren. Huvuddelen av personalen har tidigare kommit från länder som Polen, Lettland och Litauen. De länderna har fått höjd levnadsstandard sedan EU inträdet och det är färre som åker till länder som Sverige för att arbeta som skördearbetare. Flera av producenterna var också tydlig med att poängtera att det är något väldigt positivt att människor fått det bättre. Problemet för dem är att de har haft svårt att rekrytera personal och har därför börjat söka på andra håll. Ett steg i detta sökande har blivit att alla fyra producenter börjat söka personal även utanför EU. Detta är något som de alla fyra upplevt som ett tungt arbete. Det är osäkert hur lång tid processen tar för personalen och om de får sina arbetstillstånd beviljade. Något GP3 såg som en förbättringsmöjlighet var att de får olika handläggare mellan åren för ansökningsprocessen. Detta gör att det känns som att börja om på ruta ett inför varje säsong då handläggaren saknar kunskap inom ärendet. Eftersom han inte heller vet hur lång tid processen tar blir det ett orosmoment då han inte vet när och om personalen kommer. Inför denna säsong blev arbetstillstånden beviljade två månader senare än de önskat vilket har skapat en del problem under vårbruket.

GP2 och GP3 har tagit hjälp av rådgivning med arbetet kring arbetstillstånd. GP1 och GP3 tycker båda att processen för arbetstillstånden borde gå enklare att göra för företagen, speciellt i de fall då det är samma person som ärendet gäller. De tycker det borde finnas någon mall eller tydligare instruktion på vilka uppgifter som behövs fyllas i för just de ärenden som deras typ av ansökan gäller. GP1 anser att det ibland känns som att myndigheter vill att de ska göra fel så att företagen kan straffas. Han önskar en stor attitydförändring där myndigheter ger företagen en



möjlighet att göra rätt från början. Det är en självklarhet att de vill göra rätt och följa de regler som finns. Då behöver myndigheterna också skapa förutsättningar för att det skall vara möjligt.

Samtliga producenter har någon gång använt sig av bemanningsföretag för att rekrytera personal. Av de fyra producenterna är det i huvudsak bara en av dem som använder sig av bemanningsföretag idag. Övriga tre producenter har av olika anledningar börjat söka arbetstillstånd via migrationsverket i stället. Huvudanledningen till att de inte längre använder bemanningsföretag är att personalomsättningen varit stor och de inte fått någon kontinuitet bland personalen. Det kom ofta ny personal vilket innebar att mycket tid behövde läggas på att lära upp arbetsmomenten. Alla fyra producenterna har vidtagit åtgärder för att försöka minska sitt personalbehov och därmed minska osäkerheten kring personalfrågan. GP1 och GP3 säger att de har investerat i olika maskiner för att minska handarbetet och förenkla vissa moment. Både för att minska behovet av personal och för att göra arbetet mindre fysiskt krävande. GP2 och GP4 säger att de investerat i bättre boende till personalen. Fler av deras anställda jobbar i företaget större delen av året, därför måste de också bo bra. GP2 upplever att lönen inte är den avgörande faktorn till om personalen stannar kvar längre tid på företaget. De ska givetvis ha en bra lön, men han upplever att personalen lägger större vikt vid helhetsbilden på sin arbetsplats.

### **Produktionsrisk**

Denna risk anser alla fyra producenter vara en av tre risker påverkar dem mest. Det som alla producenterna tar upp inom detta ämne är väder och klimat. Detta är en risk som inte går att påverka i särskilt stor utsträckning, men det görs ändå många åtgärder för att skapa så bra förutsättningar som möjligt. Då varje hektar innefattar stora ekonomiska insatser blir förlusterna stora ifall de utsätts för extremväder. Alla producenter använder sig av fiberduk tidigt under säsongen för att skydda plantorna från eventuella köldknäppar och för att inte de små plantorna ska bli uppätta av småvilt.

Alla företagen har tillgång till bevattning på de fält där det bedrivs grönsaksodling. Bevattningen är något som alla succesivt försöker förbättra från år till år. Eftersom det bedrivs grönsaksodling i fler generationer på samtliga företag är bevattningen en självklarhet. Trots detta kunde de dra fler lärdomar från sommaren 2018. GP1 sa att de lärde sig vilka svagheter de hade i sina bevattningssystem och har bland annat investerat i fler bevattningsmaskiner för att kunna nyttja alla de brunnar som företaget har tillgång till. GP3 sa att de har grävt ner mer stamledning de senaste åren för att minska arbetet med att lägga ledning ovan jord under säsong. De har även investerat i bevattningsmaskiner med ramp för att få bättre precision i sin

bevattning när det blåser. All den bevattning som används idag kommer från borrade brunnar. GP2 funderar också på vilka åtgärder han kan göra för att förbättra sina bevattningsmöjligheter och säkra tillgången bättre inför framtiden. Exempelvis genom att anlägga en bevattningsdamm för att kunna ta vara på mer regnvattnet.

GP2 tittar även på hur de gör i länder som Italien och Spanien för att få inspiration till hur de hanterar sin bevattning. GP1 och GP4 säger att det ofta finns flera olika bevattningssystem inom ett företag då marken som bruks kan vara utspridd och arrenden tillkommit under årens lopp. Därför finns det ofta olika sorters system, kapacitet på pumpar, olika dimensioner och typer av rörledningar. Det gör att det krävs något års erfarenhet av systemen för att lära sig hur de olika systemen fungerar. Vilken bevattningsmaskin som passar till vilket system och vilket munstycke som ska användas. Utöver bevattning är även dränering viktigt att underhålla för att marken ska vara i god kondition säger GP3. GP1 och GP4 använder också vindnät ibland för att skydda grödan från starka vindar. Något GP2 börjar använda de senaste åren är när som skyddar mot hagel. Han ser detta som en stor investering, både material och arbetsmässigt. Men tror att detta kommer göra honom mer leveranssäker och kommer därför stärka hans företag på sikt.

### **Finansiell risk**

Ingen av grönsaksproducenterna ansåg att den finansiella risken var en av deras tre största riskkällor. När vi frågade hur de såg på den finansiella risken svarade de ungefär samma sak alla fyra. GP4 säger att räntan har stigit kraftigt under det senaste året vilket påverkar företagen och ökar deras kostnader. Alla fyra säger att räntan har varit väldigt låg de senaste åren. Även om räntan kanske sjunker något jämfört med nu kommer de behöva hantera en högre ränta i framtiden än vad den har varit de senaste tio åren. GP1 säger att det varit en väldigt kraftig höjning av räntan på kort tid samtidigt som alla insatsvaror och stigit kraftigt. Detta har gjort att företagen haft dålig möjlighet att förbereda sig och tror att likviditeten kan vara ansträngd för många. GP3 säger att den finansiella risken blivit påtagligt mycket större det senaste året då räntekostnader och insatsvaror samtidigt skjutit i höjden. Men tror och hoppas att marknaden kommer stabilisera sig framöver.

### **Institutionell risk**

Ingen av producenterna såg detta som en av deras tre största risker. När frågan kommer om hur de ser på denna risk får vi lite olika svar. GP4 säger att den institutionella risken alltid finns där. Det är något som måste hanteras för att driva företag. Han anser att det finns en okunskap bland myndigheter och politiker hur lantbruk bedrivs i Sverige och att de inte riktigt har samma förutsättningar som resten av EU då de ofta har ett hårdare regelverk. GP3 säger att det finns mycket regler och certifieringar som de måste följa. Det är bra för det blir som en

kvalitetskontroll. Men det finns delar som är överbyråkratiska där myndigheter saknar förståelse kring hur det är i praktiken. GP1 lyfter fråga om hur det skulle påverka svensk grönsaksproduktion om arbetskraft inte längre har möjlighet att ta sig till Sverige. Exempelvis genom att höja inkomstgränsen till nivåer som gör det omöjligt att anställa skördearbetare utanför EU. Något som just nu finns politiska förslag på i Sverige. Flera av producenterna anser också att kraven hela tiden höjs på företagen från både myndigheter och livsmedelskedjorna utan att de får någon merbetalning för åtgärderna. GP1 tycker att myndigheter skulle börja kommunicera mer med producenterna och öppna upp för dialog kring hur de tillsammans kan förbättra och förenkla för producenterna. Detta är något han anser saknas idag.

### Hanteringsåtgärder – PDCA

Tabell 7 Grönsaksproducenters gemensamma riskhanteringsstrategi

Riskkategori	Risk	Val av support	Grönsaksproducenter
Produktionsrisk	Klimat och väder	Rådgivning	GP1, GP2, GP3, GP4
Human och personrisk	Arbetskraft	Processhjälp av rådgivningsfirma,	GP1, GP2, GP3, GP4
Pris och marknadsrisk	Trender och marknad,	Grossister	GP1, GP2, GP3, GP4

Det framkom att alla grönsaksproducenter utförde det första steget i PDCA modellen och hade väl utförda planer inom detta. Bland annat utfördes planteringsscheman i samråd med grossister för att få en jämn skörd under hela säsongen. Andra åtgärder som gjordes var att bestämma med personal när de ska börja sin anställning eller planera kring sin växtodlingsplan. Alla fyra producenter försökte följa andra steget ”do” i processen. Däremot kan det alltid uppkomma händelser som gjorde att planeringen inte kunde följas. Ofta var vädret en orsak till detta, men även personal eller marknadsförändringar kunde göra att planen behövde korrigeras.

Uppföljningen utfördes olika bra beroende på vilken typ av risk det handlade om och vilket företag. Det var även det steget som samtliga producenter kände att de kunde bli bättre på. Den största osäkerhetsfaktorn kring uppföljningen var vädret som kan göra att planteringsschemat inte kan följas eller att en stor mängd produkter blir klart samtidigt. GP1 säger att många delar visar efter hand hur utfallet blev utan att de behöver lägga massa energi på det. Om de exempelvis inte hinner med att skörda visar det att planen inte blivit som tänkt någonstans på vägen. Orsakerna till detta kan däremot vara olika. Exempelvis kan det varit för få i personalen som gjort

att de inte hinner med att skörda den mängd som tänkt, eller har vädret gjort att omgångarna växt ihop.

Det sista i modellen är väldigt viktigt för flera av producenterna. Det är den del då de ska försöka förändra och förbättra det som inte fungerat så bra som de hoppats. Ett exempel GP2 berättade var deras arbete för att förbättra möjligheten att attrahera personal och få fler av deras medarbetare att stanna på företaget över tid. Den största förändringen som gjordes var att satsa mer pengar på bra boende åt personalen och att investera i maskiner för att minska andelen tunga eller monotona arbetsmoment. Dessa åtgärder är något han tycker börjar ge resultat då han upplever att de har haft en större andel personal som stannar på företaget igen och han upplever att personalen trivs bra med varandra. Dessa resultat är något han anser kommit genom systematiskt uppföljningsarbete under flera år där de försökt arbeta med arbetsmiljön på företaget. GP3 tror det är viktigt att ta tag i problemen direkt och inte hoppas på att de löser sig med tiden.

## Support

Tabell 8 Val av support till olika risker grönsaksproducenter

Riskkategori	Risk	Val av support	Grönsaksproducenter
Produktionsrisk	Klimat och väder	Rådgivning	GP1, GP2, GP3, GP4
Human och personrisk	Arbetskraft	Processhjälp av rådgivningsfirma,	GP1, GP2, GP3, GP4
Pris och marknadsrisk	Trender och marknad,	Grossister och rådgivare	GP1, GP2, GP3, GP4

Det som lyftes från alla grönsaksproducenter var att de saknade bra hjälpmedel för sökande av arbetstillstånd till migrationsverket. Alla sade att systemet var rörigt och tungrott. GP1 tyckte det borde finnas enklare och tydligare förklaringar på vilka uppgifter de vill ha in. Även när de senast måste skicka in sina ansökningar för att de ska hinna få svar vid en viss tidpunkt. Han vill även se en attitydförändring från myndigheter där de ska hjälpa varandra och inte tvärt om vilket det många gånger känns idag. GP2 och GP3 tycker inte de personer som arbetat i Sverige på samma företag året innan ska behöva gå igenom exakt samma process varje år. Det borde finnas uppgifter hos Skatteverket kring vad personen tjänat och hur mycket skatt hen betalat vilket visar att personen arbetat i Sverige och gjort rätt. GP3 säger att ett informationsutbyte mellan migrationsverket och Skatteverket skulle kunna göra processen snabbare för de som arbetat i Sverige tidigare. GP2 och GP3 har tagit hjälp av en rådgivningsfirma för att skicka in ansökningar om arbetstillstånd. Detta

gör dem för att någon professionell ska göra det så det blir rätt. Det kostar en del men det är en trygghet att man gjort vad man kan om ansökan inte skulle gå igenom. Något som GP3 även tycker kan förbättras är att han inte vet när ansökningarna från migrationsverket kommer bli behandlade. Detta blir därför ett riskmoment eftersom de kanske inte får tillgång till arbetskraft den datum det behövs.

Alla producenter säger att de har stort utbyte med andra odlare. Grönsaksproducenter med många års erfarenhet i branschen är ofta väldigt kunniga inom odlings delen. Producenterna hjälper varandra till viss del men det är inte så många producenter i Sverige som odlar frilandsgrönsaker, därför blir kollegorna i stor utsträckning också konkurrenter. Det finns även duktiga rådgivare inom frilandsgrönsaker i Sverige men eftersom branschen inte är så stor är de inte så många.

## 5. Analys och diskussion

Syftet med studien är att identifiera och jämföra risker hos grönsaks- och spannmålsproducenters och få en bättre förståelse hur riskhanteringsprocessen ser ut, vilket stöd de upplever finns och vad dem önskar ska finnas genom rådgivare och organisationer. I detta kapitel kommer material från genomförda intervjuer att analyseras och diskuteras för att ta lärdom om lantbrukares syn på risk, hur det hanteras och vilka delar som kan underlättas för lantbrukarna.

### 5.1 Producenternas största risker och varför

Hardaker et al. (2004) definition av risk: osäkra konsekvenser och en möjlig exponering för ogynnsamma konsekvenser. Det stämmer väl överens med riskerna som spannmålsproducenterna anger. I den uteslutande delen av fallen har lantbrukaren bra koll på hur konsekvenserna av riskerna kan komma att påverka företaget. Händelser som är utom lantbrukarnas kontroll utgör den största oron. Det märks tydligt när respondenterna pratar om klimatrisk då den rankades som den största totalt sett. Spannmålsproducenterna hade planer utarbetade för att påverkan skulle bli så liten som möjligt men deras attityd till risken var att det inte spelar någon roll vad som görs då allt ligger utanför deras kontroll. De mest extrema väderförhållandena hade deras strategi inte klarat av i flertalet fall, även om det fanns beaktning att tillgå och en bra diversifiering av grödor framkom genom intervjuerna. Det tankesättet var genomgående för pris och marknadsrisk och finansiellrisk. Även där fanns planer för hur de vill hantera risken men enligt spannmålsproducenterna var det svårt att förutspå när produkterna skulle säljas så riskspridningen blev att sälja mindre poster över flera tillfällen.

För grönsaksproducenterna var det tre risker som dominerade. Produktionsrisk kopplat till klimat. Person och humanrisk kopplat till tillgänglighet av arbetskraft. Samt pris och marknadsrisk kopplat till köpbeteende och möjligheten att få ett bra pris för produkterna. Alla fyra grönsaksproducenter valde ut dessa tre risker som de största inom deras produktion. Anledningarna var liknande spannmålsproducenterna där grönsaksproducenterna ansåg att de största hoten låg utanför deras egen påverkan.

Klimat och väderrisken samt pris och marknadsrisken var något grönsaks och spannmålsproducenterna delade syn på. Den risk som skiljer de två odlingsgrupperna åt mest är humanrisken. SP1 och SP2 lyfte humanrisken i deras produktioner som utmanande, dock var deras syn olika mot grönsaksproducenterna

i detta fall. Spannmålsproducenterna var oroligare för skador och utarbetade kollegor medan grönsaksproducenternas oro var bristen på arbetskraft och svårigheten med att få utländsk arbetskraft till Sverige. En stor skillnad grönsaksproducenterna lyfter är avsaknaden av tekniska hjälpmedel. Utan maskiner och andra automatiska system får mycket utföras via handkraft och därför behövs det arbetskraft som utför tunga arbeten. Då stora delar av jobben kan vara fysiskt krävande och monotona ställer det vissa fysiska krav på personalen. En annan parameter är att det är säsongbetonat arbete och ofta bara anställning några månader hos grönsaksproducenterna. Dessa parametrar gör att det är få svenskar som är intresserade av denna typ av arbete påstår respondenterna, vilket leder till att det är oundvikligt med utländskarbetskraft inom grönsaksnäringen. Grönsaksproducenterna upplever dels svårigheter med att rekrytera duktig personal då det är svårt att veta vem som anställs men att det även är en tidskrävande och omständlig process för att göra ansökningarna till migrationsverket för den utländska arbetskraft som kommer utanför EU.

I jämförelse med Meuwissen et al. (2001) var det i flera fall liknande risker som sågs som de största. I den studien var det pris och marknadsrisk som dominerade men det var också ett stort fokus på person och human risk. Inom person och humanrisken var det främst fokus på svår skada och om någon närstående skulle bli svårt sjuk eller plötslig bortgång. En skillnad mellan studierna som påvisar att synen på risk varierar är klimat och väderrisk. Det var inget som togs upp i den studien från 2001 och nu 2023 ser sju av åtta medverkande detta som en av deras tre största risker och något de tror inte kommer att förbättras i framtiden.

## 5.2 Riskhanteringsstrategi och PDCA modellen

Några av respondenterna ansåg att deras riskhantering gällde att kontrollera förluster, vilket är en av Sadgrove (2016) definitioner av riskhantering. När SP2 svarade på hur han jobbar med risk blev svaret lite skämtsamt *”jag jobbar med ångest”*. Det tyder på att risker inte just nu ses som möjligheter utan mer tvärtom anser författarna till studien. Ett undantag var GP2 som jobbade mer aktivt med att vända risker till konkurrensfördelar. Ett exempel var hur han hanterade klimatriskerna där det ostadiga vädret och främst hagelskurar kunde skada produkterna och hans köpare började se med oro på utvecklingen. Det GP2 gjorde var att investera i skydd mot extremväder. Detta gör att han nu anser sig vara mer produktionssäker än hans konkurrenter. Det är flera av lantbrukarna som ser det som utvecklande och en viktig del framåt att lära sig hur risk bäst hanteras för framtida utmaningar. Vilket också lyfts av Sadgrove (2016) som en viktig del av riskhanteringsprocessen.

PDCA modellen visade att de steg lantbrukarna arbetade mest med var steg ett ”plan” och två ”do”. Även om lantbrukarna tyckte det var svårt att ta fram det underlag som krävdes för en lämplig plan tänkte merparten strategiskt och att ha en plan var således viktigt för lantbrukarna. Orsakerna till att planerna stundtals inte genomfördes på önskat vis var tidspress, väder och ekonomi. GP2 lyfte i intervjun att det är viktigt att investera i tid. Hans exempel som tidigare nämnts är skydd mot extremväder. Hade han väntat med investeringen menade han att risken skulle förbrukat hans investeringskapital då färre och sämre produkter att sälja skulle minskat intäkterna och det skulle vara svårt med en sådan investering.

Kabanize (2023) menar att steg tre ”check” är en viktig del i riskhanteringsstrategi, ifall det inte görs någon utvärdering om önskat läget blev uppfyllt blir det svårt att utveckla företaget genom en bättre riskhantering. Det intervjuerna angav var att de risker som lantbrukarna i större utsträckning kunde påverka följdes upp bättre. Exempel är ogräsförekomst eller enkel uppföljning som skördekartering. I studien märks det tydligt att det ligger i lantbrukarens natur att vara aktiv i mer praktiska delar av produktionen. Ses det till pris och marknadsrisk var det fler som jobbade efter planen men inte förändrade mycket utan menade på att medelvärdet övertid blir bra om det inte planen inte ändrades. Även här var tiden en faktor då många har företag med hög arbetsbelastning vilket gör att tiden inte räcker men flera uppgav att det är en viktig del och skulle vilja ha en bättre möjlighet att utvärdera och förbättra.

En generell strategi som alla spannmålsproducenter har gemensamt är att de finns olika delar i deras företagande. Det är inget fokus i studien men under inledningen i varje intervju diskuteras ifall det finns inkomster förutom intäkterna från växtodlingen. Vissa av lantbrukarna har mer sidoinkomst än andra men för de flesta är det en del i deras företagsstrategi. Då spannmålsodling är en intensiv bransch från mars till oktober upplever de medverkande att det är bra med sidoinkomst övriga delar av året. Det var en skillnad mot grönsaksproducenterna där det bara var GP3 som hade en sidoinkomst för att diversifiera företaget.



### 5.3 Lantbrukarnas syn på rådgivning och support

För att utvärdera om och vilken support som lantbrukarna använde sig av i sin riskhanteringsstrategi ställdes de frågor efter varje genomgången risk hur de såg på support och rådgivning kring just den risken. I tabell 4 visas vilken form av support som valdes till varje enskild risk av vilka.

Under de delar av intervjuerna som var fokuserade mot rådgivning och support var fokus på vad de ansåg om nuvarande support och vad som kan utvecklas. Spannmålsproducenterna var i regel nöjda med den rådgivningen som finns att tillgå även om de inte alltid använde den. I en studie från Erhvervsfremme Styrelsen (1999) visar de att mindre företag tenderar att i mindre utsträckning använda sig av rådgivning. I Erhvervsfremme Styrelsen (1999) hänvisar dem till en studie av Johannisson & Lindmark (1996) där de talar om utbyteseffekter. Det är något som framkommit i studien att lantbrukarna, främst spannmålsproducenterna använder sig av olika typer av rådgivning och support. Den traditionella rådgivningen byts ut mot bland annat input av familjemedlemmar, olika leverantörer och andra partners som finns runt företaget. Företagaren själv kan delge det hen anser behövs. Enligt studiens författares bedömning kan det också vara en svaghet då personerna inte är objektiva vilket kan leda till en mildrande bild av läget eller partiska åsikter.

Några av anledningarna som respondenterna nämnde gällande att traditionell rådgivning inte används var: utbytet av kostnaden och tiden för besöket samt att rådgivaren saknade perspektiv kring företaget. Detta stärks av Mønsted och Fredens (1995) som beskriver att företagare inte tycker att rådgivning lever upp till förväntningarna eller att rådgivaren och företagaren har olika perspektiv som inte är kompatibla. Något de yngre lantbrukarna SP1, SP3, GP1 och GP2 lyfte var att då all information är relativt lättillgängligt med internet gör det att steget till traditionell rådgivning blir mindre och då inte lika mycket värt längre. De tycker dock ändå att den traditionella rådgivningen är viktig då det kan framkomma information som de inte kan hitta på egen hand. En sak som diskuteras i intervjuerna är uppdaterade metoder för möjligheten att nå ut till fler kunder utan att boka in besök. Ett exempel som diskuteras med lantbrukarna är podcasts där det ges möjlighet att få information, samtidigt som jobbet och tiden inte påverkas då det går att kombinera tillsammans med arbetssysslorna. Även temadagar/seminarier lyfts som ett alternativ under den lugnare delen av året där det kan ske ett bra utbyte mellan rådgivare och branschkollegor. Något SP4 lyfter som positivt är de informationsbrev som skickas ut exempel växtodlingsbrev om vad som händer i fält och vad som är viktigt att tänkas på. Dessa går att läsa när lantbrukaren själv har tid och innehållet är informativt vilket SP4 uppskattar.

På önskelistan hos alla lantbrukare står säkrare långtidsprognoser då det hade underlättat mycket med planering och vilka åtgärder som bör göras.

#### 5.4 Likheter och skillnader mellan spannmåls och grönsaksodlares syn på risk, riskhantering och support till risk.

När intervjuerna var genomförda och resultatet analyserades märktes det skillnader mellan de två grupperna som jämförts. Dessa skillnader innefattade vilka risker de ansåg störst, hur riskerna hanteras utifrån förutsättningar och vad de använder för support.

En skillnad som framkom mellan grönsaks och spannmålsproducenterna var att samtliga grönsaksproducenter nämnde samma tre största risker. Medan spannmålsproducenterna hade olika uppfattning även om det fanns likheter mellan företagen. Väder och klimat samt pris och marknadsrisk var liknande mellan de olika produktionsgrenarna. Den risk som var mest utstickande var human och personrisken. Där var arbetskraftsfrågan den mest oroande för grönsaksproducenterna och det var inget som någon av spannmålsproducenterna lyfte. En stor skillnad som lyfts i intervjuerna är behovet av arbetskraft i de två olika produktionerna där det är mer arbete om utförs utan teknisk hjälp i grönsaksodling. Att ingen spannmålsodlare lyfter arbetskraftsrisken i studien är inte heller oväntat anser författarna till studien. Det är ett av företagen (SP2) som har en anställd annars drivs resterande företag av ensamma eller med familjemedlemmar. Möjligheten finns att synen på risk hade sett annorlunda ut om större spannmålsproducenter hade tillfrågats alternativt en annan bransch.

Skillnader i riskhanteringsstrategierna för de gemensamma riskerna var små, den tydligaste gemensamma risken är väder och klimat som hanterades liknande med fokus på jordar i god kondition, diversifierade grödor och bevattning. Den stora skillnaden var att alla grönsaksproducenter hade tillgång till bevattning och ser det som en grunden i deras företag och riskhanteringsstrategi. SP4 var den enda av spannmålsproducenterna som hade tillgång till bevattning på delar av sin areal och ser där en skillnad under torra år till det bättre. Något studiens författare ser i framtiden är att fler spannmålsodlare kommer investera i bevattning för att ha större möjlighet att motarbeta torka och på så vis tar efter det grönsaksodlarna anser är en grundpelare i deras produktion.

En skillnad som var tydlig efter intervjuerna och granskningen av resultatet var hur de olika produktionsgrenarna hanterade support och rådgivning. Tendensen som

resultatet visade var att grönsaksodlare var mindre benägna att använda branschkollegor som support när förändringar skulle genomföras. När det diskuteras i intervjun med GP2 säger han att de är en mindre marknad för grönsaksproducenter vilket ökar konkurrensen och de konkurrensfördelar som varje företagare har vill de behålla inom sitt företag. GP2 ser dock en vinning i att hjälpas åt och han är med i en odlargrupp som nämns i intervju där det hjälps åt men det gäller att det är ett slutet sällskap och alla litar på varandra säger han. Detta kan kopplas till Johannisson och Lindmark (1996) som menar att många företagare samtalar med kollegor och personer i dess närhet för att få råd och vidgat perspektiv.

## 6. Slutsatser

Syftet med studien var att identifiera och jämföra risker hos grönsaks- och spannmålsproducenter och få en bättre förståelse hur riskhanteringsprocessen ser ut, vilket stöd de upplever finns och vad dem önskar skall finnas genom rådgivare och organisationer.

De slutsatser som kan dras från identifieringen av risker är att de senaste åren med en volatil marknad har gjort att lantbrukarna är mer vaksamma när det gäller priser och marknadsrisk. Fokus ligger på att teckna skördeavtal för att säkra upp de köp av insatsvaror som görs så att intäkterna minst ska täcka utgifterna för odlingen som en säkerhet.

Det varierande vädret har gjort att klimat och väderrisk har blivit den största risken för de två olika produktionsgrenarna som har varit del av studien. Risken är också något som har stor påverkan i framtiden och hanteringsmetoder kommer behöva utvecklas.

Deltagarna i studien är riskmedvetna och arbetar aktivt med PDCA modellens första två steg. Eftersom det är en tidspressad bransch läggs inte all den tid som behövs på att kontrollera och agera om det inte är absolut nödvändigt. Ett utarbetat riskhanteringssystem anpassat till lantbruket hade troligen hjälpt även om det finns många modeller att ta del av. Även utbildningsdagar för att prata om hur företag kan jobba med riskhanteringsprocess kan vara intressant.

Slutsats när det gäller support är att det finns bra support att tillgå även om det i grunden inte alltid är den traditionella rådgivningen. Stödet från branschkollegor är viktigt i spannmålsproducenternas värld där denna typ av stöd är en central del. För grönsaksproducenterna var det annorlunda. De förlitade sig mer på traditionell rådgivning då de ville hålla sina konkurrensfördelar inom företaget men det leder till minskad utveckling inom branschen. Även nya former av rådgivning kan vara intressanta att undersöka. Det finns flera tekniska hjälpmedel som kan ligga till grund för utvecklingen.

## 6.1 Framtida studier

I framtida studier hade en kvantitativ studie som ger ett stort antal svarande i flera produktionsgrenar och över flera generationer varit intressant att följa. Det för att få fram ett tydligt resultat som påvisar den generella synen av risk och riskhantering inom den svenska lantbrukssektorn. Även för att ge organisationer bredare svar på vad som fungerar, vad som oroar och vad som behöver förbättras i alla produktionsgrenar.

Det hade varit intressant med djupare studier inom alla olika riskkällor som arbetet nämner. Ett ämne som rördes lite i studien men som talas om en del i branschen är det psykiska måendet inom lantbruksbranschen. Den konstanta pressen och stressen över att leva med den osäkerhet som finns inom lantbruksvärlden kan göra att personer mår dåligt och de behöver finnas extra stöd ifall det inträffar.

## 6.2 Studiens bidrag

Studien bidrar till att få en bättre förståelse kring hur svenska spannmåls- och grönsaksproducenter hanterar och tänker kring risker och riskhantering. Grönsaksproducenter är en produktionsgren som inte syns så mycket inom svenskt lantbruk, därav är detta arbete extra viktigt för att belysa vilka risker de ser i sitt företagande.

För att få en kontext över hur grönsaksproducenter tänkar kring ämnet är det värdefullt att även se hur spannmålsproducenter tänker kring ämnet. Då båda produktionsgrenar är växtodlings företag är det intressant att se vilka skillnader som finns mellan de olika inriktningarna i produktionsgrenen.

Studien visar att det finns skillnader i hur spannmålsproducenter och grönsaksproducenter ser på riskhantering. Detta visar att olika produktionsformer kan komma att behöva olika former av stöttning och support trots att de är verksamma inom samma bransch.

Flera av respondenterna tyckte det var bra att frågan lyfts och upplever att risk och riskhantering är en viktig fråga som blivit extra aktuell de senaste åren. De ekonomiska insatserna har aldrig varit högre än de senaste säsongerna med höga insatsvaror och energipriser. Detta gör att lantbrukaren tar större risker i sitt företagande idag än vad de gjort tidigare.

### 6.3 Studiens begränsningar

Nackdelen med en kvalitativ metod är att den bara utvärderar ett fåtal människors handlingar eller åsikter. Urvalet blir därför inte brett med denna typ av intervjuteknik och det finns egentligen inte några krav kring hur många som behöver intervjuas i en kvalitativ intervjustudie. En annan nackdel med en kvalitativ studie är att inga generella slutsatser kan dras på grund av det låga antalet lantbruksföretag som blev intervjuade (Kvale & Brinkmann, 2014).

Då fem av åtta respondenter är verksamma i Skåne ger detta inte en transparent bild på hur riskhanteringen ser ut då de geografiska förutsättningarna är stora beroende på var i Sverige företaget finns. Samtliga av respondenterna är män, detta anses som en begränsning av studien då det inte är representativt för hela lantbrukarkåren. Då deltagarna inte valdes slumpvis gör det också att resultatet kan vara vinklat.

## Referenser

Algheriani, N.M.S., Majstorovic´, V., Kirin, S., Spasojevic´-Brkic´, V. (2019). *Risk Model for Integrated Management System*. ISSN 1330–3651. Begrade: University of Belgrade, Faculty of Mechanical Engineering. [https://hrcak.srce.hr/file/332455]

ATL (2020). Så slår coronakrisen mot maskintillverkarna. <https://www.atl.nu/sa-slar-coronakrisen-mot-maskintillverkarna> [2023-04-04]

Baquet, A. E. (1997). *Introduction to risk management: understanding agricultural risks: production, marketing, financial, legal, human Resources*. US Department of Agriculture, Risk Management Agency.

Erhvervsfremme Styrelsen (1999), *Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst*, Erhvervsministeriet, København.

Från Sverige (u.å) Skåne är Sveriges mesta grönsaksland <https://fransverige.se/svenska-ravaror-all-varldens-mat/vilka-varor-marks/livsmedel-fran-sverige/odling-och-uppfodning/> [2023-04-04]

Hardaker J.B., R.B.M. Huirne, and J.R Andersson. 2004. *Coping with risk in agriculture*. Wallingford: CAB International

INFOVOICE.SE (2020) Urvalsstrategier och datainsamling. <https://infovoice.se/urvalsstrategier-och-datainsamling/> [2023-05-28]

Johannisson, B. Lindmark, L. (1996), *Företag, Företagare, Företagsamhet*, Studentlitteratur, Lund.

Jordbruksverket (2014). 10 i topp areal av vete i världen. <https://jordbruketisiffror.wordpress.com/2014/07/15/10-i-topp-areal-och-produktion-av-vete-i-varlden/> [2023-03-27]

Jordbruksverket (2022). Prisindex och priser på livsmedelsområdet Års och månadsstatistik – 2022:07 <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2022-09-16-prisindex-och-priser-pa-livsmedelsområdet--ars--och-manadsstatistik---202207> [2023-04-04]

Kanbanize (2023). *What Is Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?*.  
<https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle> [2023-04-20]

Kholif, A. M., Abou El Hassan, D. S., Khorshid, M. A., Elsherpieny, E. A., & Olafadehan, O. A. (2018). Implementation of model for improvement (PDCA-cycle) in dairy laboratories. *Journal of Food Safety*, 38(3), e12451.

Klingberg, G. & Hallberg, U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt!* Lund: Studentlitteratur. [2022-05-12]

Komarek, A. M., De Pinto, A., & Smith, V. H. (2020). A review of types of risks in agriculture: What we know and what we need to know. *Agricultural Systems*, 178, 102738.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2007). *Operations Management - Processes and Value Chains*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Kvale, S. & Brinkmann., (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund.

Kvale, S. & Brinkmann., (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl., Studentlitteratur. Lund.

Lindblom, J. Lundström, C. (2014) **Lantbrukarens beslutsfattande och lantbruksrådgivning – en förstudie** (Rapport 15). Uppsala: SLU.  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:769829/FULLTEXT01.pdf>

Meuwissen, M. P., Huirne, R. B. M., & Hardaker, J. B. (2001). Risk and risk management: an empirical analysis of Dutch livestock farmers. *Livestock production science*, 69(1), 43-53.

Mønsted, M. Fredens, K. (1995), *Skjulte talenter, Skjulte problemer – Nye ideer og kreativ tænkning*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Patrick, G. F. Musser, W. N. (1997). Sources of and responses to risk: factor analyses of large-scale US cornbelt farmers. *Risk management strategies in agriculture*, 7

Risikkollegiet. (1991). Att jämföra risker  
<https://www.risikkollegiet.se/wpcontent/uploads/2012/11/Skrift1.pdf> [2023-04-06].

Sadgrove, K. (2016). *The complete guide to business risk management*. Routledge.



SCB (2023). Totalskördar av spannmål. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/jord-och-skogsbruk-fiske/jordbrukets-produktion/skord-av-spannmal-trindsad-och-oljevaxter/pong/tabell-och-diagram/totalskordar-av-spannmal> [2023-03-27]

SLU (2023) Känslan av maktlöshet leder till psykisk ohälsa bland lantbrukare <https://www.slu.se/ew-nyheter/2023/2/mynak/> [2023-03-28]

SMHI (2019). Året 2018 – Varmt, soligt och torrt år <https://www.smhi.se/klimat/2.1199/aret-2018-varmt-soligt-och-torrt-ar-1.142756> [2023-03-28]

Tidningen näringslivet (2022a). LRF larmar: Livsmedelsförsörjningen hotad. Tidningen näringslivet. 11 mars 2022 <https://www.tn.se/naringsliv/15102/lrf-larmar-livsmedelsforsorjningen-hotad/> [2023-03-29]

Tidningen näringslivet (2022b). Kriget: Gödselbrist kan halvera svensk spannmålsskörd. Tidningen näringslivet 15 mars 2022 <https://www.tn.se/naringsliv/15212/kriget-godselbrist-kan-halvera-svensk-spannmalsskord/> [2023-03-29]

# Bilaga 1

Hej!

Vi är två Lantmästarstudenter vid namn Emil Hermansson och Oskar Olsson som skriver examensarbete med utgång Lantmästare-ekonomikandidat som vi skriver under vårt tredje och sista år. Vi undrar om du skulle vilja vara en del av vårt examensarbete och här kommer lite information kring detta.

Då lantbruket befinner sig i en tid med stora externa störningar i både marknad och väder utgör det stora risker för lantbruket som kan leda till oönskade konsekvenser. Det vi vill ta reda på är vad just du som lantbrukare anser vara de största riskerna i ditt/ert företagande. Hur du/ni väljer att hantera dessa risker. Vi är också intresserade av att veta vilken hjälp du anser behövs för att hantera dessa risker. Om det är ökad rådgivning till ämnet eller andra typer av kunskapsutbyten som träffar, kurser eller liknande.

Tanken är att det sker en intervju över Zoom/Teams. Vi uppskattar att den tar cirka 50–70 minuter beroende på hur utförlig den blir. Frågorna kommer kretsa kring vilka risker du/ni anser är störst, medvetenhet till risker, hur du jobbar aktivt med risker och vilket stöd du/ni använder er av i ert beslutstagande och om det finns något som kan påverka dig till att jobba mer med riskhanteringen. Studien är anonym, dock kommer gårdens omfattning och geografiska plats att anges, exempel: ”Grönsaksproducent Skåne”. Även ålder kan komma att anges.

Studien fokuseras mot spannmålsodlare och grönsaksproducenter där vi kommer att jämföra svaren för att se om det finns likheter eller skillnader i hur de upplever risker, och hur de hanteras.

Återkoppla gärna via mejl om ni har frågor och om detta verkar vara intressant så kan vi bestämma en tid för intervju.

Om ni inte vill medverka meddela gärna det också så vi vet.

Med vänliga hälsningar

Emil Hermansson

Mejl: [Emhn0006@stud.slu.se](mailto:Emhn0006@stud.slu.se)

Tel: 0707 81 25 94

Oskar Olsson

Mejl: [Oson0003@stud.slu.se](mailto:Oson0003@stud.slu.se)

Tel: 0730 78 50 75

## Bilaga 2

Bilaga 2 innehåller de fullständiga materialet som tagits fram under intervjuerna med odlarna.

### **Spannmålsproducent 1**

Spannmålsproducent 1 (SP1) har sin gård belägen i Västra Götaland är 26 år gammal och bedriver konventionell spannmålsodling tillsammans med sin far och det omfattar cirka 350 ha. På gården odlas traditionell växtföljd. Gården är uppdelad i två delar där de individuellt planerar inköp av insatsvaror och även säljer spannmålen individuellt. Arbetet sker gemensamt och de använder sig av samma maskiner där de delar på ägandet av maskinerna. SP1 har en eftergymnasial utbildningen som driftledare. SP1 påbörjar nu sitt fjärde år som aktiv lantbrukare. Förutom traditionell växtodling har han verksamhet där han kör ute hos grannar med maskiner och utför olika körslor såsom sådd, tröskning och sprutning. Dels för att få en bättre användning av de maskiner han har att tillgå men han säger också att det är tryggt med en säker inkomstkälla. Då SP1 är ung och vill utveckla företaget anser han att företaget är i en expansiv fas och under vintern tillkom det mer mark och han är ständigt ute efter mer.

### **SP1 - Risk 1**

Det SP1 anser vara den största risken är hälsorisken. Då SP1 och hans far driver detta företag utan anställda kan det bli stora konsekvenser om någon av dem blir allvarligt skadad, sjuk eller att det inträffar någon annat vilket gör att dem inte kan arbeta på gården. Företaget är sårbart och om något av detta inträffar kan de ge stora ekonomiska påföljder då rätt moment kanske inte kan utföras på rätt tid.

### **PDCA**

*Plan:* För att hantera risken använder sig inte SP1 av en direkt utarbetad plan. Han lägger stor vikt vid att alltid jobba med sunt förnuft och att vara noggrann även under stressiga perioder för att hindra att det sker olyckor på arbetsplatsen. Även om han då inte jobbar aktivt med en handlingsplan blir hans eget mindset en plan som SP1 då försöker förhålla sig till. När frågan hur SP1 utarbetar sin plan säger han att det gäller att hitta rutiner i sitt arbete om det är under situationer där olika incidenter kan ske. Genom att genomföra de rutinerna känner han sig trygg med att uppgiften kommer genomföras på ett säkert sätt.

Han menar också på att så länge det endast är han som arbetar på gården behövs det ingen plan och om i framtiden finns anställda att han då kommer vara tydlig med säkerhetsgenomgångar av vissa farliga arbeten och ha mer dokumenterat hur saker skall göras för att undvika onödiga risker.

*Do:* Även om SP1 har en plan på hur han vill arbeta för att undvika skador och liknande säger han att det är svårt under stressiga tider i arbetet att hålla sig till planen. Blir snabbt genvägar för att spara tid men är han är väl medveten om de risker han då utsätter sig för.

*Check:* Utvärderingen av riskmoment sker löpande och ifall något skulle inträffa är det viktigt för SP1 att utvärdera varför det hände och hur det kan förhindras och om inga olyckor inträffar ser han det som ett godkänt resultat men försöker alltid tänka på vad som kan hända så det inte glöms bort bara för det under en tid inte inträffat något.

*Act:* SP1 försöker vara ständigt aktiv och förändra saker som han märker inte fungerar och om det finns onödiga risker på gården. Han menar på att han ser en skillnad i detta mot sin far som då är av den äldre generationen att han försöker vara mer proaktiv och tänka på förbättringar.

### **Support**

Support är en viktig del för SP1 i hans företagande för att skapa sig möjligheter att göra rätt. Inom human och personrisk pratar han med kollegor i branschen hur dem hanterar olika situationer, tar lärdom och utvecklar egna sett. SP1 tycker det är bra att lyssna på dem som arbetar praktiskt med liknande problem som han själv ställs inför. När han får frågan om mer traditionell rådgivning säger han att de finns bra information att tillgå men att han väljer just nu att kanske inte söka den så aktivt. När frågan ställs vad han tycker kan förändras alternativt förbättras inom support delen säger han att det är viktigt med kontinuerligt arbete. Ett exempel han ger är att anordna mer temadagar där olika intresseorganisationer och rådgivningsfirmor belyser viktiga delar i arbetsmiljö och där personer i branschen får ta del av verkliga händelser där det har gått mindre bra och vad som kan göras för att förebygga. Något som han ständigt lyfter fram är den hjälpen som kan fås av kollegor och vänner i branschen och hur viktig den är. Ifall de skulle inträffa händelse där han eller hans far råkar ut för en olycka är det troligen på det sättet dem skulle lösa det hela. Hyra in arbetskraft av granar och liknande säger han.

### **SP1 - Risk 2**

Den andra risken som SP1 lyfter fram är risken och oron för missväxt framför allt när de gäller olika typer av extremväder som spelar in. Det som gör att han väljer det som stor risk är att han har en liten påverkan över det och det är något som oroar SP1.

## **PDCA**

*Plan:* Risken för extremväder såsom torka och extrem nederbörd är inget SP1 själv kan påverka dock pratar han om vikten med att förbygga konsekvenser. Tillfredställande dränering är något han tycker är viktigt, dels för att leda bort vatten men de har också en påverkan mot torra somrar om rötterna har jobbat sig ner och har god tillgång vatten långt ner i markprofilen. Det han säger är den viktigaste planeringsåtgärden är en god växtodlingsplan med en god diversifiering av grödor då tron är att något har rätt förutsättningar

*Do:* Genomförandet av planen menar SP1 är relativt enkelt ifall inget oförutsett händer. Det som kan påverka genomförandet är vädret. Blir det en blöt höst blir de troligen färre hektar med höstraps och höstvetete och den andelen förflyttas till vårgroddor. SP1 är inte så orolig då över ett x antal år allt jämnas ut.

*Check:* I nuläget sker ingen organiserad efterkontroll av plan och do stegen. Det sker löpande menar SP1. Dels i form av vad skörden blir per hektar och vilken känsla han har under året och drar lärdom löpande. För stunden upplever han att de fungerar bra men ser att han i framtiden möjligen behöver bli bättre på att följa upp.

*Act:* SP1 agerar snabbt om han ser att de behöver göras förändringar i strategin, framför allt för att han ser att de ofta ger mer pengar om det faller väl ut och det finns ett driv att förbättra produktionen och göra den mer lönsam.

## **Support**

SP1 upplever även här att det finns bra rådgivning att använda sig av ifall det är något känner skulle förbättra hans situation. För stunden använder sig SP1 inte av rådgivning i någon betydande utsträckning för att parera denna risk. Då han anser sig vara lite av nörd söker han gärna fram egna fakta på internet, pratar med olika lantbrukare i liknande situationer för att bilda sig en uppfattning över hur han bäst hanterar risken.

## **SP1 - Risk 3**

SP1 valde att lyfta risken angående spridning av gräsogräs och främst då fokuserade han på flyghavre och renkavle där han ser en ökning av dessa ogräs. Det som påverkar hans företagande mest är dels den extra tid och det tar att bekämpa, rengöra maskiner för att förhindra spridningen. Men den större smällen enligt SP1 är att lönsamheten påverkas då bekämpning sker med dyrare preparat, tiden som läggs extra för detta bekymmer skulle troligen varit värdeskapande om det kunde läggas på något annat.

## **PDCA**

*Plan:* För denna risk har SP1 en tydlig strategi över hur han vill gå till väga. En balanserad växtföljd, varva vår och höstgrödor för att det inte skall ske en uppförökning. Planera körningar så de kör dessa fält sist och då minska risken för att maskinen sprider ogräsen vidare. Då det upplevdes att SP1 använde sig av en tydligare plan för sin riskhantering i detta steg ställdes frågan om varför det är så. Då SP1 kände att han har en större möjlighet att påverka utfallet om dessa steg följdes blev det lättare att planera och sedan genomföra.

*Do:* Här följdes planen fullt ut, var endast under fåtal stressiga tillfällen som det i det inte gjordes 100% rätt säger han.

*Check:* Liksom de tidigare stegen görs det en tydligare och noggrannare kontroll över hur resultatet blev av den utarbetade planen. Här anser SP1 att han kommer få en positiv effekt långsiktigt ifall han är noggrann under starten av hans företagande.

*Act:* Även här försöker SP1 vara i aktiv och utveckla sitt sätt och tänk. Dels genom att ändra strategier om han märker att det inte blir önskad effekt av hans bekämpningsmetoder.

## **Support**

När det gällde support/rådgivning för ogräshantering var han mer öppen och sa det var något han använde sig av mycket. Framför allt för att det var en snabb utveckling inom det området vilket gör det svårt att följa alla nyheter för nya och effektivare preparat som kan användas.

## **Avslutande frågor**

Under de avslutande öppna frågorna fokuserades på vilka av de övriga riskkategorierna som han kändes mest oro inför. Det som lyftes var pris och marknadsrisk där SP1 upplevde att det fanns lite möjlighet att påverka priset och på en ostabil marknad var det ovisst ifall han gjorde rätt eller fel beslut. Det diskuterades även ifall rådgivningen generellt kunde förbättras för att han skulle använda sig mer av det. Svaret blev att han tyckte det fanns tillfredställande rådgivning men då han själv gillar att hitta egna vägar använder han sig av egna metoder i nuläget.

## **Spannmålsproducent 2**

Spannmålsproducent 2 (SP2) bedriver sin gård i Västra Götaland ihop med sin bror, far och en anställd. De bedriver växtodling på 600 hektar fördelat på ca 35 procent höstvetete och resterande vårgödor som vårraps och grynnavre. Utöver jordbruksmark finns 400 hektar skog som SP2 tycker passar bra in i förteget då det

ger arbete på de mindre arbetsintensiva perioderna i växtodlingen. Dessutom är det ett sätt att binda kapital som kan användas om någon större investering görs inom företaget. Det finns även lite entreprenadverksamhet i företaget som omfattar ungefär en halvtidstjänst. Ägarstrukturen är tre olika enskilda firmor som tillsammans arbetar i ett enkelt bolag. Detta anser han inte vara så effektivt då det exempelvis inte går att ha någon anställd i en enkel firma utan det måste vara genom en av de enskilda firmorna. SP2 har studerat naturbruk på gymnasiet, utöver det har han gått olika mindre kurser. Bland annat en ledarskapskurs. När vi frågar hur SP2 ser på risker och hur de jobbar med riskhantering svarar han skämtsamt ”jag jobbar med ångest”. Han upplever att risk ofta skapar ångest och att det är en process där olika parametrar behöver vägas in för att sedan känna sig bekväm med besluten. En del av risktagandet handlar om att arbeta med sina rädslor och lära sig var gränsen går för man ska känna sig trygg med besluten. Ett viktigt underlag i sin beslutsprocess är även att diskutera ärligt med kollegor som vågar erkänna sina felbeslut.

### **SP2 - Risk 1**

Med hänsyn till de senaste åren anser SP2 att den största risken är den finansiella. Att klara av likviditeten under stora prissvängningar. Lantbruk är en kapitalintensiv bransch där likviditeten kan vara utmanande under perioder. Den är en nödvändig parameter för att kunna göra attraktiva affärer när tillfället dyker upp. SP2 nämner exempelvis att någon månads extraarbete med grävaren kunde vara med och finansiera ett lass växtnäring under vinterhalvåret för att kunna säkra upp en del av insatsvarorna. Med vinterns extrema gödselpriser räckte inte de extra pengarna till särskilt mycket. Även räntorna som lyft mycket på kort tid ställer högre krav på likviditeten i företaget jämfört med ett år sen.

### **PDCA modellen**

*Plan:* Under en 10 års period har SP2 jobbat efter att försöka ha en buffert hemma så inte allt alltid behöver köpas precis innan säsongen börjar. Exempelvis att ha ett halvt lass gödsel ståendes och att diesel finns hemma. Att ha ett litet lager skapar en viss trygghet. Även en buffert i rena pengar är något som företaget tycker är bra och bromsar ibland vissa investeringar för att istället ha som buffert. Detta skapar flexibilitet för att kunna göra snabba affärer om tillfälle ges. Företaget har ingen nedskrivna plan för hur den finansiella risken inom likviditet ska arbetas utefter. Utan SP2 säger att mycket av besluten sker på automatik via tidigare erfarenheter. Eftersom de är flera stycken inom företaget kan de också diskutera med varandra hur de ska göra.

*Do:* SP2 tycker att de brukar följa den plan de satt upp så länge inte förutsättningarna förändras drastiskt. Han tror på strategin att göra mindre affärer

ofta i förhoppning om att det sammanlagda snittet blir okej och eventuella affärer vid toppar och dalar jämnas ut av helhet. Detta gäller både avsalu grödor och inköp av insatsvaror. Även att prissäkra en del av skörden är ett sätt att minska risken och jämna ut likviditet och kassaflödet över året.

*Check:* Att jobba med uppföljning och ta lärdom av hur utfallet för deras plan blev är något som SP2 själv tycker de är slarviga med inom företaget. Han nämner att det egentligen inte görs någon uppföljning i rena kalkyler i pappersform. Han tycker egentligen inte detta är ett så svårt steg i processen. Men känner samtidigt inte att det tillför så mycket till beslutsunderlaget. De jobbar mer efter att hitta en bra grundkänsla för sina beslut. Däremot gör han ibland enklare överslag av utfallet. En anledning till att det slarvas lite med denna del är enligt SP2 tidsbrist. Det finns i regel ingen tid att lägga inom detta som det är nu. En annan orsak är att de väljer att ”blicka framåt” och redan inne i nästa steg i processen i stället för att följa upp och ”blicka bakåt”

*Act:* Ett sätt att agera för att minska de finansiella riskerna och hitta förbättringsåtgärder skulle kunna vara att göra någon form av kvartalsredovisning. SP2 tycker att det kunde vara bra att få fler indikationer under året på hur det finansiella ser ut för företaget. Samtidigt säger han att eftersom skörden och huvuddelen av intäkterna sker under samma kvartal ger denna åtgärd inte en så stark effekt för att få en bättre bild av hur ekonomin ser ut över året ändå.

## **Support**

Företaget använder sig inte av specialiserade rådgivare för att hantera de finansiella riskerna. Det som används är revisorn som gör företagets bokslut. Förutom det nämner SP2 att de har en bra bankkontakt som de känner sig trygga med och kan diskutera finansiella situationer. Han säger även att duktiga kollegor är väldigt viktigt att kunna diskutera med för att känna sig trygg i sina beslut och detta är något som värdesätts högt. SP2 känner egentligen inte att han saknar någon form av support inom de finansiella riskerna. Med hjälp av de personerna som nämnts ovan och tillsammans med övriga i företaget känner han sig trygg med att kunna ta bra finansiella beslut.

## **SP2 – Risk 2**

Andra risken som lyftes från SP2 är personal eller humanrisken. Detta är inte en risk som är aktuell alltid, men den finns där och ligger lite i bakhuvudet. Exempelvis att någon i företaget skulle bli skadad fysiskt eller psykiskt. Den största risken för båda typerna anser SP2 vara hög arbetsbelastning som kan komma periodvis. SP2 säger att eftersom företaget är så pass slimmat personalmässigt stora delar av året skulle det bli svårt att hinna med om någon av medarbetarna var borta en längre tid



eller vid de perioderna med högst arbetsbelastning. Detta skulle även kunna sätta press på övriga medarbetare vilket inte är hållbart i längden. Överlag ser han en risk med hög arbetsbelastning inom stora delar av lantbrukarkåren och tycker att något behöver ske inom branschen för att människorna som arbetar ska hålla i längden. Även för att mycket arbete på obekväma arbetstider gör yrket mindre attraktivt och kommer troligtvis göra det ännu svårare att hitta personal i framtiden om inget förändras.

### **PDCA modellen**

*Plan:* Eftersom majoriteten av medarbetarna i företaget är familj blir det naturligt att värna om att alla ska må bra och trivas på företaget. En fördel med detta är även att alla känner varandra väldigt bra. SP2 säger att om de märker att någon börjar bli utarbetad och behöver några timmars extra ledigt så uppmuntrar dem till detta för att förebygga skador eller olyckor. Även den anställda är duktig på att säga ifrån när det blivit för mycket vilket SP2 uppskattar. Företagets tankar inom detta område är att vara lyhörda för varandra och vara uppmärksamma på om någon börjar närma sig gränsen för vad de orkar.

*Do:* SP2 säger att de jobbar mindre på sena kvällar och nätter nu jämfört med några år sedan vilket är en åtgärd för att minska risken för arbetsskador och maskinhaveri. Detta gör även att medarbetarna är mer utvilade och kan fokusera bättre på de ljusa timmarna på dygnet vilket gör det arbetet effektivare. Planen som finns inom arbetsområdet har förändrats lite över åren eftersom lite mer mark har tillkommit till företaget. En liten ökning varje år blir märkbar i arbetsbelastningen över tid. Ökningen har gjort att de anställt en person som gör det möjligt att hinna med det som ska göras utan att behöva arbeta allt för mycket på kvällar och nätter.

*Check:* Då företaget innefattar flera familjemedlemmar som känner varandra väl märker de tydligt om någon är eller börjar närma sig sin gräns för vad den orkar med. SP2 tycker detta är en styrka i företaget. De är inte rädda för att arbeta hårt och mycket, samtidigt är det viktigt att alla medarbetare har en så bra relation till varandra så de säger ifrån om de själva eller någon annan börjar se sliten ut.

*Act:* Företaget har över tid vuxit lite varje år vilket gjort att de behövt anställa en till. Vilket också var en åtgärd för att minska övriga medarbetares arbetsbelastning. Det har gjort att de kan jobba mindre på nätter vilket ses som ett arbete för att förbättra arbetsmiljön och för att göra arbetet mer attraktivt. Detta är inte alltid ett lätt steg att ta i lantbruksföretag då lönsamheten ofta kan vara ansträngd. SP2 säger samtidigt att han tror arbetet och arbetstiderna behöver bli attraktivare inom branschen. Både för att locka till sig personal och för att fler unga ska vilja driva lantbruksföretag. SP2 frågar ibland andra lantbrukare hur de egentligen mår. Det är

inte sällan som kollegor kan öppna upp sig om man visar att man bryr sig och tar sig tid att lyssna. SP2 tror att det finns ett stort mörkertal bland lantbrukare som är överarbetade och anser att kollegor kan hjälpa varandra mer genom att prata med varandra.

### **Support**

För allmän support inom ämnet personal eller humanrisk tycker SP2 att det finns mycket hjälp att få. Inom ämnet psykisk ohälsa kan det vara jobbigt eller svårt att ta det första steget för att få hjälp. Där ser han att varje enskild lantbrukare kan göra skillnad för varandra för att kollegor ska våga ta det första steget och öppna upp sig. Något som hjälpt honom för att reflektera kring risker är att lyssna på diverse poddar. Exempelvis om framgångsrika entreprenörer som efter något år kraschat. Vilka risker dom tog för att nå toppen och när allt var som bäst föll allt samman. Han tror kanske inte detta passar alla utan det beror på hur man är som person.

### **SP2 - Risk 3**

Som den tredje risken väljer SP2 en typ av produktions och marknadsrisk. Här nämns exempelvis att börja på något som på sikt inte kommer löna sig. Att hoppa på en trend som ser ut att bli över tid, som sedan abrupt slutar och bara blir en kortvarig trend. Tankar har funnits kring att förädla något på gården och öppna någon butik eller börja med någon specialgröda. De ekonomiska insatserna i att renovera en lokal till butik eller produktionskostnaderna för en dyr odling riskerar att inte öka intäkterna då det finns många parametrar som kan gå fel. Dessutom ska tid och engagemang för sådana projekt finnas. Något annat är att testa nya sorter i sin spannmålsodling för att försöka hitta sorter som passar deras odlingsförutsättningar bättre. SP 2 funderar också på hur konsumentens köpbeteende kommer att förändras när hushållen kommer mindre pengar att röra sig med när kostnader för mat och räntor blivit högre. Kommer exempelvis svenskproducerat väljas bort för att istället välja en billigare utländsk produkt?

### **PDCA**

*Plan:* Företaget har valt att fokusera på att utveckla kunskapen inom den odling de redan har för att bli ännu bättre, i stället för att börja med någon annan gröda eller någon form av förädling. Företaget odlingsplanerar efter förutsättningarna som finns i området med jordart och klimat. SP2 säger att de även har kontakt med spannmålshandlare så de odlar attraktiva sorter och inte blir stående med sin skörd. För att inte bli besvikna eller binda upp för mycket spannmål i avtal väljer de att ha lite lägre förhoppningar om förväntad skörd. Diversifiering genom att odla höst och vårgörödor är även ett sätt att sprida riskerna.

*Do:* Genom att prata med grannar och kollegor kan en vissa tips om sortval och annat delas med varandra. Erfarenheten säger dock att det är stora individuella skillnader vilka sorter som passar till vilka jordar och odlingssystem. Därför är inte detta kunskapsutbyte ett beslutsunderlag som alltid väger tungt.

*Check:* Det utförs inga exakta skördemätningar eller jämförelser mellan sortval för att skaffa underlag inför framtida beslut. Det är mer en praktisk känsla för helheten som blir en form av beslutsunderlag. Eftersom ingen säsong är den andra lik behöver sorter odlas flera år för att kunna dra några slutsatser om det kan vara en sort som är hårdig, ger bra skörd och funkar för företagets förutsättningar.

*Act:* SP2 betonar hur viktig erfarenheten är för många beslut som ska fattas inom produktionen och säger att förr sa de ofta att det tar 3 generationer att lära sig en gårds förutsättningar. Vilket han tycker det ligger mycket i. Han tycker att alla tar lärdomar av det som händer och diskuterar olika utfall mellan varandra. Samtidigt som han känner de skulle kunna bli lite bättre på uppföljning inom vissa områden. Detta för att minnas över längre tid och enklare kunna dra paralleller.

**Support:** Det finns inte någon direkt support som SP2 känner att han fattas för att kunna ta bättre beslut inom produktionsriskerna han nämnt. Till det som företaget skulle kunna utveckla finns enkla hjälpmedel att ta till. Det handlar mer om prioriteringar. Ska man sätta sig ännu mer vid skrivbordet än vad som redan krävs för att analysera olika data som finns inom företaget. Det blir lätt att annat görs i stället som kan genererar pengar på kort sikt.

### **Avslutande frågor**

De risker SP2 nämner som de tre största är inom produktionsriks, finansiell risk och den human eller personkopplade risken. Av de övriga riskerna är det marknadsrisk som lyfts fram. Denna har blivit större de senaste åren med de kraftiga prissvängningarna som varit. Den institutionella delen är ett ständigt orosmoment för att bedriva företaget på längre sikt. Samtidigt är det något SP2 känner man måste lära sig leva med för att klara av att driva lantbruksföretag. Det är inget som går att styra, även om det finns frustration inför ämnet så är det inte värt att lägga någon energi på det.

Tidigare har företaget använt sig av rådgivning inom växtodlingen. Erfarenheterna blev att det inte var fel på sakkunskaperna, däremot saknades kunskap och förståelse för lantbrukaren i sig. Får man inte så mycket tillbaka är det helt enkelt inte värt det. Det går att söka upp och läsa på kring mycket själv idag och det kan göras när tid finns. Något som SP2 anser skulle kunna bli bättre inom support är fler poddar kring olika lantbruksrelaterade ämnen. Både odling, ekonomi,

riskhantering eller andra ämnen. En podd går att spela upp när det finns tid vilket gör det till ett flexibelt verktyg som kan nå ut till många.

### **Spannmålsproducent 3**

Spannmålsproducent 3 (SP3) driver traditionell spannmålsodling i Västra Götaland och Dalsland. Han är 29 år gammal och varit aktiv lantbruksföretagare sedan 19 års ålder. SP3 startade då med en mindre uthyrningsverksamhet av olika redskap och köpte även föräldragården som arrenderades ut under de första åren. SP3 studerade 2 år på SLU och tog ut en Lantmästarexamen. Därefter började han aktivt driva gården och jobba på en närliggande mjölkgård som driftledare för växtodlingen. Företaget befinner sig i en expansiv fas där det till året har tillkommit mer mark. Det finns flera inkomstkällor inom företaget, bland annat uthyrning av maskiner, anställning på annat företag och den egna spannmålsodlingen. SP3 tycker det har varit en bra mix för att skapa sig bra förutsättningar att växa. En del i riskhanteringsstrategin är samarbeten med närliggande gårdar där det finns ett utarbetat maskinsamarbete men även byte av mark för en bättre växtföljd. Främst med tanke på ogräskontroll då blandvall kan roteras in i en annars spannmålsdominerad växtföljd.

### **SP3 - Risk 1**

Den risk som påverkar SP3 mest är osäkerheten kring marknad och spannmålspriset. Han menar att då marknaden under senare tid fluktuerat både för avsalu pris och inköp av insatsvaror gör det svårt att planera för att skapa sig bra förutsättningar att tjäna pengar. Det skapar en osäkerhet hur mycket intäkter spannmålsodlingen kommer generera vilket gör att de är svårt att göra långsiktiga ekonomiska planer. Historiskt sett har priserna ofta fluktuerat med några tioöringar mellan säsongerna. Nu har det handlat om flera kronor inom ett fåtal månader.

### **PDCA**

*Plan:* För att hantera risken har SP3 arbetat fram en strategi där planen är att sprida ut försäljningen av spannmål och göra det i mindre poster och likaså inköp av insatsvaror. Planen utarbetas genom samtal med hans sambo som också är delaktig i verksamheten där de diskuteras utifrån nuläge och vad de tror om skörden. Dem har även ett bra samarbete med växtodlingsäljare som ger råd och tips om hur marknaden ser ut och vilken utveckling de ser. Planen är att säkra upp priset i olika avtal vid olika tider och att inte säkra för stor del av skörden ifall det skulle bli missväxt. Planerings steget är svårt upplever han. Dels för att marknaden har varit så instabil de senaste åren och för svårigheten att uppskatta skörden. Han väljer ofta att underskatta kapaciteten för att inte göra glädjekalkyler eller sälja för stora mängder på kontrakt.

*Do:* SP3 menar på att planen är lätt att genomföra då det är fasta kontrakt som måste följas och de lämnar lite utrymme till förändring.

*Check:* SP3 följer inte upp rutinmässigt och kontrollerar hur planen blev. Genom att de årligen arbetar efter samma plan där riskerna sprids så gott det går känner han sig nöjd med detta, därav läggs inte för mycket tid på efterkontroll. Något som SP3 undersöker är möjligheten att lagra spannmål för att ha kunna leverera spannmål efter skörd och ha bättre utgångsläge kring att förhandla om pris.

*Act:* Ett sätt att agera är genom att bygga någon form av lagring. Då det är en större investering är det inget som görs förhastas utan planeras noga. Men det är ett mål som företaget har.

### **Support**

Förutom att prata mycket med växtodlings säljare vilket är den huvudsakliga rådgivningen använder sig SP3 av ett brett kontaktnät inom branschen för att diskutera olika strategier. Han tycker det är ett bra sätt att bredda sitt tänkande och lyssna på andra inom branschen som står inför samma utmaningar. Dock upplever han att de saknas rådgivning rakt mot kund inom dessa frågor och ser gärna att det sker något så att information blir mer lättillgänglig.

### **SP3 - Risk 2**

Den andra risken som SP3 upplever påverkar företaget är klimatet. Där gården är belägen är det relativt sandig jord med dålig vattenhållande förmåga vilket gör att vårgrödor är svåra att odla om det blir torra försomrar. Det är uteblivna intäkter och att dyra insatsmedel inte kommer till sin fulla potential som påverkar företaget mest säger SP3.

*Plan:* Planen för att vädret skall påverka så lite som möjligt är att odla stor del höstgrödor då de tål torka bättre, att det är bra ordning på dräneringar som kan föra bort om det blir för mycket vatten och hjälpa rottillväxten för att nå vatten längre ner. Även en diversifierad växtföljd med rätt sorter hjälper. Detta upplevs som ett lätt steg då man direkt ser skillnader och vad en plan underlättar säger han.

*Do:* Att genomföra planen är relativt lätt om allt fungerar. Det är tidsaspekten som kan påverka om det blir en blötare höst och då blir det större andel vårgrödor.

*Check:* För att följa upp riskhanteringsprocessen kring vädret följer SP3 alla fält noga för att se hur de påverkas av vädret. Märker han att det är faktorer som han

kan påverka exempelvis om det står vatten i fälten försöker han alltid lokalisera vart problemet är.

*Act:* Då han är aktiv och kontrollerar vad som händer under året jobbar SP3 snabbt med att förbättra ursprungsplanen genom att exempelvis ändra sort vilket han gjort till detta år, men också ska det införskaffas redskap till att spoladräneringar och utföra lättare täckdikning.

### **Support**

För att skaffa sig kunskap runt dessa risker sker det dels kontakt med växtodlings säljare för att skaffa sig kunskap runt sorter och dess olika egenskaper. När det gäller att hålla marken i form med hjälp av täckdikning sker mycket genom eget intresse och tät dialog med täckdikningsfirmor i området om hur de bäst kan gå till väga för att lösa problem som uppstår. Det finns god kunskap för att hantera risken men då vädret inte går att styra är det fortsatt något som påverkar han mycket.

### **SP3 - risk 3**

Den tredjerisken väljer SP3 att lyfta ogräsproblematiken som blivit större i området. Det som främst oroar är att en uppförökning av ogräs i området kan leda till resistens och då finns inte längre möjligheten att bekämpa. Ifall det skulle inträffa säger SP3 att det mer eller mindre är kört för hans produktion.

*Plan:* För att arbeta mot detta problem är planen att ständigt vara aktiv och med ett integrerat växtskydd (IPM) förebygga risken för spridning. Planen utarbetas genom samtal med rådgivare, säljare och kollegor inom branschen.

*Do:* Planen genomförs och fokus ligger på tajming vilket kan vara en utmaning på grund av väder. Ifall de blåser och regnar är det svårt att utföra bekämpningar med bra resultat.

*Check:* SP3 kontrollerar noga hur utfallet blir. Alla fält tittas över minst en gång per säsong och de fälten han vet är utsatta har ständig uppföljning.

*Act:* Ifall han märker att de är något som inte fungerar i planen görs snabbt förändringar.

### **Support**

SP3 använder sig av rådgivning i detta steg, dels genom att själv söka efter information, dels genom traditionell rådgivning av växtodlingsrådgivare och växtodlings säljare

### **Avslutande frågor**

Den avslutande diskussionen handlar först om hur han upplever rådgivning. Han upplever att det finns bra information och hjälp att tillgå. Han säger även att med hjälp av ekonomirådgivningsfirma jämför han sig mot företag med liknande omfattning och ser den hjälpen som bra. På vad som behöver förbättras säger han att helheten i rådgivningen måste finnas. Han förstår att det är svårt att omfamna ett helt företag men för att de ska tillämpas inom företaget måste helheten och grundprinciperna vara rätt. Något mer som SP 3 tar upp lite kort är beslutsfattare av olika slag. Det är inget en faktor som han anser man som lantbruksföretagare måste leva med. Samtidigt skapar olika regler och förändrade CAP regler från EU att man undrar om man vågar satsa på längre sikt då man inte vet hur reglerna kommer bli.

### **Spannmålsproducent 4**

Spannmålsproducent 4 (SP4) bedriver sin verksamhet i Skåne med en traditionell skånsk växtföljd med raps, vete, sockerbetor korn eller havre. Han är i 64 år och har varit lantbrukare sedan han var 25 år. Företaget bedrivs som enskild firma. Det brukas cirka 200 hektar och företaget anser sig vara i en expansiv fas där han vill hitta mer areal för att utveckla företaget. Jordarna är varierade med både tung lera och lättare jord. Det finns även två deltidanställda. Utöver växtodlingen finns även entreprenadverksamhet och lite fastighetsskötsel som komplement under de perioder då det inte finns så mycket arbete kring lantbruket. SP4 säger att det är ett stabilt ben i företaget som jämnar ut riskerna. De åren som växtodlingen varit dåliga, som exempelvis 2018, har resterande verksamhet varit väldigt viktiga för att väga upp ett annars dåligt resultat. Företaget har lagringskapacitet som räcker till höstvetete skörden. Detta ger företaget ett bättre förhandlingsläge för sina grödor inför skörden.

### **SP4 - Risk 1**

Den risk som SP4 ser som störst är vädret och klimatförändringarna. Detta är en risk som egentligen påverkar alla beslut som tas i företaget i den dagliga driften. Det är en parameter som gör skillnad hela året och påverkar inte bara växtodlingen utan också entreprenadverksamheten.

### **PDCA**

*Plan:* SP4 säger att de har egentligen inte förändrat något i växtföljden eller börjat med nya grödor på grund av förändrat väder eller klimatförändringar. Det finns fortfarande bra förutsättningar för grödorna som odlas och genom att ha med raps och sockerbetor i växtföljden har de möjlighet till ett bättre netto än att bara odla spannmålsgrödor. Han säger att en skillnad de senaste åren är att jobba ännu mer efter att göra rätt insats vid rätt tidpunkt. Att följa väderprognoserna och få ut

gödningen inför regn och att anpassa gödselmängden efter den potential som finns på fältet. Att planera växtföljden och de åtgärder som behöver göras är något som SP4 till stor del gör tillsammans med de två anställda då han känner att de har kompetens inom olika områden och därför kompletterar varandra väl inför de beslut som fattas i företaget.

*Do:* Den plan som företaget har följs i den mån det går. Blir det en ovanligt blöt höst eller någon av grödorna utvintrar kan det bli en större andel vårgrödor än planerat. En viss del av arealen går att bevattna vilket gör det möjligt att få fram en bra gröda trots torra förhållanden. Detta ser SP4 som en stor trygghet som gör att de får en okej avkastning även om det blir torra. Dräneringarna är något som företaget försöker underhålla kontinuerligt för att hålla jorden i god kondition och skapa bra förutsättningar. SP4 tycker dessa åtgärder är självklarheter och anser det som enkla steg i processen då det är något som jobbats med inom företaget länge.

*Check:* Den del som enklast mäter resultatet av de första stegen i processen är skörden. SP4 ser det som ett utvecklande steg att ta fram data för att kontrollera utfallet av de olika insatsvarorna. De varierande jordarterna och att de inte kan bevattna all areal ger företaget förutsättningar att analysera skillnader mellan fälten under hela växtperioden och skörd. Det ger lärdom och nya idéer om varför resultat blev som det blev och om exempelvis bevattningen gav den skördeökningen som de hoppats.

*Act:* Gårdens olika förutsättningar i jordmån och till bevattning gör att företaget kan ta lärdomar från utfallen ifrån de olika insatserna. SP4 anser att det finns många idéer om potentiella förbättringsåtgärder som diskuteras och de är inte rädda för att prova något nytt. Ibland går det dåligt och ibland blir det bra och de fortsätter med åtgärden framåt. Det svåraste i detta steg anser SP4 är hur stor påverkan som det specifika odlingsårets väderförutsättningar haft med det resultat de fått fram. Vilket är en parameter de försöker ta med sig inför kommande odlingsplanering. En annan utmaning han ser är att ta rätt beslut vid kring insats vid rätt tidpunkt under de arbetsintensiva perioderna. Ofta är det inte det mest rationella arbetssättet som utnyttjar insatsvarorna bäst utan vädrets påverkan måste alltid finnas med i beslutsprocessen.

## **Support**

Den support som används idag inom klimat och väderrisk är väderapp och HIR växtskyddsbrev. Växtskyddsbreven kan ge dem stöd kring vilka insatser som bör göras inom vissa tidsintervall och där tar de även vädret i beaktande. De olika vädertjänsterna som finns används dagligen, men prognoserna ändra så ofta att det ofta känns som osäkra beslutsunderlag. De använder även väderstationer vid vissa



fält för att kunna se nederbördsmängd och vindförhållande. Det SP4 framför allt känner hade kunnat utveckla beslutsunderlagen och sänka risken är bättre väderprognoser och bättre långtidsprognoser för att få en indikation om hur förutsättningarna kommer bli.

### **SP4 – Risk 2**

Nästa riskfaktor som SP4 ser är räntan som stigit kraftigt under det senaste halvåret. I grunden tycket han att räntorna varit för låga och varit medveten om att det inte kommer vara en räntenivå som kommer hålla i sig över tid. Trots detta blir det väldigt kännbart när det blir en så extremt stor kostnadsökning på kort tid. Att gå från en till fem procents ränta i princip på ett år blir utmanade för många företag när ekonomi inte succesivt kan anpassas efter en höjning under flera års tid utan allt kommer på en gång.

### **PDCA**

*Plan:* För att arbeta kring denna risk säger SP4 att de planerar för att kunna optimera sin produktion ännu hårdare. SP4 säger att de helt enkelt måste tjäna mer pengar på den verksamhet som finns. Även kolla över vissa kostnader.

*Do:* Planen som finns försöker de följa så långt de går så länge förutsättningarna inte förändras. Ofta förändras någon av förutsättningarna och då gäller det att kunna parera och anpassa sig efter de.

*Check:* Ett sätt som SP4 tycker är viktigt för honom är att likviditetsplanera. Det ger viktiga beslutsunderlag för hur likviditeten kommer se ut framåt och vilka investeringar som kan vara möjliga att genomföra. Exempelvis om det finns likviditet att köpa gödsel vid en viss tidpunkt.

*Act:* Likviditetsplaneringen är något som han har lärt sig med åren och är beslutsunderlag inför många köp och försäljningar för företaget. Erfarenheten efter över 25 år som aktiv lantbrukare är något som är viktigt är blir en trygghet inför de beslut som tas.

### **Support**

Supporten kring detta anser han är bra, samtidigt som det alltid skulle kunna bli bättre. Han har bra koll på ekonomin och känner sig trygg i de beslut som tas. SP4 har en mycket bra relation till sin revisor som han även har som bollplank inför vissa ekonomiska beslut. Det finns också en bankkontakt som han känner sig trygg med som även har koll på det praktiska utmaningarna kring att driva jordbruk.

### **SP4 – Risk 3**

Den tredje risken SP4 vill ta upp är pris och marknadsrisk. De kraftiga prissvängningarna som varit gör att risken att göra en affär vid fel tidpunkt kan få stora ekonomiska konsekvenser. Priserna på både insatsvaror och avsalu priser på spannmålen har haft kraftiga svängningar sedan kriget i Ukraina bröt ut. Han säger att de köpte på sig mindre poster av gödning under vintern för att säkra tillgång inför säsongen. Nu har priserna i stället vänt ner på både spannmål och insatsvaror och kalkylen ser tuffare ut när de köpt förhållandevis dyr gödning.

### **PDCA**

*Plan:* Strategin inom företaget för att minska marknadsrisken är bland annat att sälja en del av skörden i förväg i olika poster. Detta är en strategi som funnits länge i företaget för att sprida riskerna och jämna ut eventuella toppar och dalar. Gårdens möjlighet till att lagra en del av spannmålen ger också större möjlighet till att kunna göra affärer under en längre period då all spannmål inte måste säljas under skörd. Att säkra en del av intäkterna ger också en trygghet i att kunna köpa delar av insatsvarorna. En kostnad där intäkten redan är säkrad genom kontrakt på en del av spannmålen.

*Do:* Planen följs eftersom den delen av spannmålen som redan är låst går inte att göra något med. Den osålda spannmålen som sedan kan säljas när tillfälle ges. SP4 tycker det är svårt att veta när det är rätt tillfälle att sälja. Därav har han också valt strategin att dela upp spannmålen i fler mindre poster. Något som han tror är rätt över tid.

*Check:* Resultatet av de tidigare besluten brukar utvärderas till viss del. Samtidigt känner SP4 att det alltid är väldigt lätt att vara efterklok angående de affärer som gjorts under året. Han anser att det är bättre att lägga tiden på att försöka förutspå marknaden framåt för att kunna göra attraktiva affärer än att gräva er sig över tidigare beslut.

*Act:* Denna del är något som SP4 tycker är en självklar del i företaget. Att hitta balansen mellan att ta lärdom kring de beslut som tagits samtidigt som fokus ska ligga framåt för att utveckla honom själv och medarbetarna. Detta steg har gjort SP4 lite försiktigare de senaste åren då torra, pandemi och kriget i Ukraina visat hur snabbt marknaden kan vända och vilka stora ekonomiska risker lantbrukare tar.

### **Support**

Företaget använder sig av odlingsrådgivning vilket de uppskattar. SP4 tycker denna typ av rådgivning blivit mycket bättre de senaste åren. Däremot saknas ofta råd kring marknasbeslut. Troligtvis för en rådgivare inte ska få skulden om en affär

görs vid fel tillfälle. SP4 har kontakt med en spannmålshandlare som han har förtroende för. Spannmålshandlaren kontaktar kontinuerligt SP4 och berättar lite om marknadsläget, hur andra gör eller om det syns några mönster i prisutvecklingen. Detta har gjort att mycket av spannmålen säljs via den kanalen.

### **Avslutande frågor**

Utöver de risker som har tagits upp finns oro för att politiker tar beslut om olika policys som kan påverka lantbruket negativt. Ett förbud mot glyfosat är något som lyfts. Han säger även att EU förordningar och andra politiska regelverk är något som man måste lära sig leva med. Ett enklare och mindre tungrovt system hade gjort arbetet enklare. Han upplever att det ofta saknas kunskap bland politiker och myndigheter för hur moderna lantbruksföretag funkar. Men det går på andra hållet och kommer troligtvis fortsätta göra så. Något han anser är positivt är att rådgivningen har utvecklats de senaste 10 åren. Professionellare, tydligare i vad de erbjuder och de lever upp till förväntningarna. Bra att de finns flera sätt att ta till sig information men han tycker också att podd hade varit ett bra sätt då man kan göra annat samtidigt.

### **Grönsaksproducent 1**

Grönsaksproducent 1 (GP1) driver odling av frilandsgrönsaker och potatis i Skåne. Det gör han ihop som ett familjeföretag som bedrivs som ett aktiebolag. GP1 har varit aktiv i företaget i snart 10 år och är utbildad Lantmästare. Utöver familjen arbetar omkring 25 medarbetare på företaget under säsong. Odlingen omfattar drygt 100 hektar där all areal går att bevattna. På gården odlas förutom potatis och lök även flera olika sallats och kålsorter. Detta ser han som ett sätt att sprida riskerna. Marknaden för de olika produkterna går upp och ner från år till år. Tanken med att odla fler olika sorters grödor är att de kan täcka upp för varandra. Ofta brukar någon av produkterna vara sämre och förhoppningsvis någon vara lite bättre från år till år.

### **GP1 – Risk 1**

Den största risken som GP1 ser är väder och klimat. Allt går ut på att grödorna ska växa. Blir det för varmt, kallt blött eller torrt även kortare perioder trivs inte grödan. Denna typ av odling med relativt kort kulturtid är ofta känsliga. En torr period kanske drar ner spannmålsskörden 20 procent. Håller inte sallaten tillräckligt bra kvalitet kan vi inte skörda något av den omgången utan behöver köra ner allt. Då det även är stora ekonomiska insatser på varje hektar blir det snabbt kännbara konsekvenser. Även om all areal är möjlig att bevattna ser GP1 ändå just vattnet som en risk i framtiden. Ett troligtvis varmare och torrare klimat i framtiden kommer även ställa andra och högre krav på vilka sorter som kommer passa svenska förhållanden.

## PDCA

*Plan:* Väder är en parameter som inte går att styra vilket betyder att de hela tiden behöver göra det bästa av situationen som uppstår. Företaget arbetar med planering kring sin växtodlings plan, där kål och lök är de känsligaste grödorna som behöver minst en fyraårig växtföljd. Grönsaksplantorna som köps in levereras till gården från mars till augusti och dessa behöver beställas under januari. Vilket gör att odlingsplaneringen inför säsongen behöver vara fastställd då. GP1 säger att de har investerat i fler bevattningsmaskiner för att kunna nyttja alla bevattningsbrunnar de har för att kunna nyttja all kapacitet. Det används även fiberduk för att täcka grödorna under våren. Detta görs för att skydda mot frost eller skadedjur som fältharar eller rådjur som annars äter upp de späda plantorna.

*Do:* GP1 säger att de följer den plan som finns i den mån det går. Vädret går inte att förutse och därför får det alltid ta hänsyn till de förutsättningarna som ges. För att kunna skörda hela säsongen planteras grönsakerna i omgångar varje vecka. Trots planering med jämna planteringsintervall styr vädret när det är möjligt att plantera och hur fort det växer. Det gör att flera veckors plantering kan behöva skördas inom en vecka. Detta skapar ojämn och oförutsägbar arbetsbelastning som gör det väldigt svårt att hitta en balans för när och hur många anställda som behövs för att arbetet ska hinnas med. GP2 säger även att de försöker jobba med nya sorter för att hitta sorter som passar deras jordar bättre. Det väljer även sorter efter när på året grödan ska skördas.

*Check:* Uppföljning till de föregående stegen görs till viss del. GP1 säger att erfarenheten är otroligt viktig inför denna del. Att känna sin jord och veta vilka förutsättningar den har. Våren är alltid olika och kommer under olika tidpunkt. Det gör att de fält de tänkt plantera de första grödorna på inte är upptorkat för det varit en viss typ av väder. Vilket gör att växtodlingsplanen inte kan följas och andra fält får användas i stället. Erfarenheter kring jordens förutsättningar ger också en möjlighet till att odla rätt grödor på rätt fält. Vissa grödor trivs inte på vissa fält vilket företaget alltid noterar för att inte plantera samma gröda där igen.

*Act:* Under de perioder det är torrt och det krävs mycket bevattning blir det ett extra moment som tar väldigt mycket tid. Detta arbete är ingen åtgärd som bespara arbete i någon annan del av odlingen utan behöver hinnas med utöver allt annat. De har därför diskuterat att de ska lära någon av de anställda att kunna arbeta med bevattningen för att avlasta någon i familjen som annars sköter detta arbete. De senaste åren har de haft svårt att hitta personal som stannar i flera år. Bevattningen kräver erfarenhet att komma in i eftersom det är skillnader mellan olika pumpar, munstycken, maskiner och ledningar i ålder, modell och kapacitet. Vilket gör att det tar tid att lära sig alla olika knep för det ska funka. För att investera tid att lära upp någon av medarbetarna inom detta moment säger GP1 att de vill lära upp någon som de vet kommer stanna ett par år. Det finns flera medarbetare som jobbat på företaget flera år men de är viktiga inom andra arbetsmoment som skörd och plantering och är därför svåra att flytta från de positionerna.

## **Support**

Företaget använder sig av lite olika typer av support. De företag som säljer fröer till odlingen är en typ av support som de använder sig av. En annan typ av rådgivning är växtskyddsbrev från en rådgivningsfirma som de använder för att få en uppfattning om skadedjurstrycket.

Historiskt sett är deras erfarenheter att andra odlares erfarenheter den bästa typen av support. Frilandsgrönsaker är en så pass liten odling i Sverige så det finns inte så mycket övrig kompetens som slår egna erfarenheter av 40 års odling. Jordens specifika egenskaper är så viktiga i denna typ av odling så det är svårt för rådgivare att få med den biten.

Något som GP1 anser saknas inom support är just bättre odlingskunskaper och erfarenhet av de rådgivare som finns. Han anser även att det är viktigt hur man är som person när rådgivaren kommer ut till gården. De har erfarenhet av rådgivare som är nyutbildade och jätteduktiga inom den teoretiska delen. Men saknar kunskap inom praktiken vilket gjorde att de inte hade någon helhetsbild över verkligheten. Något annat han anser saknas är erfarenheter av hur de gör utomlands. Länder i södra Europa har ett varmare och torrare klimat. Den erfarenhet och de kunskaper som finns inom ämnet borde i större utsträckning användas och implementera i svenska förhållanden.

## **GP1 – Risk 2**

En annan risk som GP1 ser är hur de ska attrahera och hitta arbetskraft. Detta är en risk som företaget kan påverka själva. Men regelverk och ett säsongsbetonat arbete gör det svårt att attrahera svensk personal. Tidigare har huvuddelen av personalen kommit från Litauen där släkt och vänner till personalen kom till gården för att arbeta och tjäna extra pengar under sommarmånaderna. Men länder som Litauen och Polen har fått höjd livsstandard och bättre villkor i sin hemländer vilket gör att de i stället stannar kvar och jobbar i hemlandet. Vilket GP1 ser som mycket positivt. För att hitta personal har de i stället valt att använda sig av ett bemanningsföretag. Detta har inte funkade lika bra då det inte varit någon kontinuitet bland personalen utan omsättningen varit stor och det har varit svårt att hitta personal som stannar flera år.

## **PDCA**

*Plan:* GP1 säger att de finns några medarbetare som jobbat i företaget i fler år. Ibland kan några av deras vänner, vänners vänner eller släktingar komma någon månad på sommaren för att jobba. Men detta är inte alls lika vanligt och i samma utsträckning nu som för 5–10 år sedan. Bemanningsföretaget som GP1 har ett samarbete med är hjälpsamma, men har svårt att hitta personer som vill jobba. GP1 och bemanningsföretaget har kontinuerlig kontakt för att hålla sig uppdaterade kring hur arbetskraftsbehovet ser ut framåt och hur det funkar med den personal som jobbar på företaget nu. En del av personalen från bemanningsföretaget kan ibland inte dyka upp utan att höra av sig. Några veckor senare dyker de plötsligt upp igen utan att de informerats. Detta gör arbetet med planering av personal väldigt svårt, trots att det läggs ner mycket kraft och energi från företagets sida. Det finns även några skolungdomar som arbetar på företaget under några veckor på sommarlovet. Detta är något GP1 uppskattar och hade gärna haft fler i företaget.

Men det han ser även här en tydlig trend att det tyvärr är väldigt få som vill arbeta inom branschen.

*Do:* Den plan eller grundidé som finns genomförs så gott det går med hjälp av bemanningsföretaget och andra kontakter. På grund av alla utmaningar med att rekrytera personal och ovissheten om hur många som kommer dyka upp nästa morgon blir det hela tiden störningar i företagets planeringsprocess. Som det är just nu ser inte GP1 hur de ska kunna förbättra planeringen. Det är inte den som behöver förbättras utan det är en tryggare personalsituation för företaget.

*Check:* Eftersom de haft problem med att hitta duktig personal och personal som vill stanna över tid visar det att de inte lyckas med de två tidigare stegen i processen. GP1 tycker detta steg visar sig själv under säsongens gång utan att någon mer avancerad typ av uppföljning behöver göras. När de har duktig personal och de hinner med funkar planingen. När det är tvärtom funkar den inte.

*Act:* De tar ständigt lärdomar för att lättare hitta personal och få dessa att stanna över tid. De senaste åren tycker han att utvecklingen gått åt fel håll och att det blivit svårare och svårare. Just nu ser han inte vilka andra vägar de skulle kunna ta för att förbättra arbetet med att hitta personal. Han tror att huvuddelen av deras personal kommer vara utländsk arbetskraft även i framtiden. Den erfarenhet de har av att anställa svensk personal är att det blir väldigt kortvariga och lämnar så fort de hittar ett annat arbete med möjlighet till längre anställningstid. Då det största behovet enbart är under cirka sex månader är det en för kort och osäker anställningsperiod för att svenskar ska vilja ha arbetet. Ett sätt att hantera utmaningen med att hitta personal är att investera mer i maskiner för att minska en del av allt handarbete som frilandsodling av grönsaker kräver. Detta har minskat behovet av arbetskraft något, men både plantering och skörd sker till stor del för hand vilket gör att behovet av arbetskraft inte går att komma ifrån. Fler maskiner kräver en större ekonomisk investering. Det ökar också behovet av personal som kan köra och underhålla maskinerna vilket då skapar brist inom denna typ av kompetens inom företaget.

### **Support**

För att det ska finnas svenskodlade grönsaker även i framtiden tycker GP1 att det krävs en förändring i hur systemet fungerar idag. Problemet med arbetskraft är stort och han ser just nu inte hur det ska minska. Kunskapen och förståelsen från politiker och myndigheter måste öka kring hur livsmedelsproduktionen fungerar i Sverige. Han anser att det finns för lite support inom hur företagen ska göra i anställningsprocessen av utländsk arbetskraft. Han tror inte någon vill göra fel, men när systemen är så tungrodda och byråkratiska är det svårt att göra alla steg rätt inom en ansökan. Odlarföreningar har tidigare pratat om att det ska anställa någon som ska stötta producenterna inom detta område. Men hittills har inget hänt. Han anser även att det borde framarbetas någon form av mall eller likdanande för hur företag ska göra för att det ska bli rätt. GP1 ser den politiska och institutionella faktorn som ett enormt riskmoment just nu där de styrande inte vill att människor ska ha möjlighet att komma till Sverige och arbeta. Istället för att leta fel och straffa producenter tycker han att myndigheter ska börja hjälpa företagarna och ge dem en möjlighet att kunna göra rätt från början. Vilket är något som han anser helt saknas

idag. Inom sportens värld kan en idrottsstjärna från länder utanför EU få uppehållstillstånd på några få dagar. För en grönsaksproducent kan det ta ett halvår eller ännu längre tid att få igenom ansökan till personal.

### **GP1 - risk 3**

Den tredje risken GP1 tar upp är pris och marknadsrisk och mer preciserat prissättningen av deras avsalu grödor. Företaget befinner sig som GP1 menar i ett ingenmansland. De är relativt stora och kan därför inte sälja produkterna inom egen gårdsbutik men även för små för att skriva kontrakt med livsmedelskedjor. Det gör att företaget säljer den stora merparten till grossist och där de har ingen eller väldigt liten möjlighet till att påverka priset på deras produkter.

### **PDCA**

*Plan:* Då GP1 känner att inga andra alternativen finns är planen att vara medlem i en stor grossist eller odlarförening, det är en säkerhet då alla produkter han skördar levereras och säljs via dessa. Osäkerheten är dock till vilket pris. Att erbjuda flera olika produkter gör att marknadsrisken blir lägre då det sällan är lågt pris på allt. Samtidigt som de senaste åren varit tuffa för företaget och de inte upplever att de fått betal för de kostnadsökningar som varit för insatsvaror. Företaget och grossisten planerar tillsammans för vilka produkter och vilken mängd de ska odla. Detta är något grossisten gör med alla medlemmar för att veta hur mycket som produceras och det inte ska bli alldeles för stora volymer på marknaden.

*Do:* Den uttänkta planen genomförs och varorna levereras till grossist. Företaget har daglig kontakt med grossisten för att företaget ska skörda i lagom mängd beroende på hur mycket som är moget ute på fält. Detta steg funkar i olika grad beroende på hur mättad marknaden är. Finns det mycket av en produkt är den svårsåld och tvärt om. GP1 anser däremot att priserna har väldigt svårt att gå upp torrts att det verkar vara en brist på marknaden. Däremot går det ner väldigt fort om marknaden är mättad.

*Check:* GP1 känner till att det finns andra försäljningskanaler att använda sig av men bara ett fåtal som kan ta emot de mängderna som företaget producerar. Något som GP1 kontrollerar är om det alltid är värt att skörda. Faller priset för lågt kan det vara en ekonomisk nackdel att skörda ett fält då skördekostanden är så dyr. Denna tid kan då vara bättre att investera till att göra något annat. Något som företaget också följer upp är vilka grödor som ger bäst intäkter. Detta kan dock variera stort mellan åren och han anser därför inte att uppföljningen av en säsong går att grunda beslut om grödan ska fortsätta odlas efter enbart detta år.

*Act:* Han tycker det är svårt att agerar på det som kontrollerades i föregående steg eftersom de har så lite makt om prissättningen. Grönsaker går inte att lagra utan ska ut till butikerna så fort så möjligt. Det går inte att lagra produkterna i en silos som spannmål och vänta in marknaden och bättre priser. I extrema fall väljer företaget att inte skörda vissa omgångar då priset är för dåligt och skörden är en stor del av kostnaden. GP1 tror att butikskedjorna blivit för få och för stora. Producenterna har ingen eller mycket låg möjlighet till förhandling. Han tror även det saknas förståelse

kring hur maten produceras i Sverige och att det hela tiden bara går ut på att försöka pressa priserna. Han känner en enorm frustration när han själv går till livsmedelsbutiken för att handla och ser vad samma produkter som produceras i företag kostar i butik, var tar alla dom pengarna vägen?

### **Support**

För att hantera dessa risker anser GP1 att de stora grossisterna har ett stort ansvar. Dels kan det bli en prispress mellan grossister för att de vill skriva kontrakt med livsmedelsbolagen och det innebär att priset mot producent även de blir lägre. Han säger dock att grossisterna verkligen jobbar för producenterna och de sitter i en tuff sits. I förhandlingar har GP1 har även erfarenhet av att livsmedelsbolagen säger att de kommer importera i stället om de inte sänker priserna. Då har producenten inte mycket att göra eftersom de står med en produkt som redan är under tillväxt och får då antingen köra ner och förlora de pengarna som satsat på grödan. Eller godkänna det låga priset som gör att de i bästa fall går runt. Han säger också att om de olika grossisterna jobbar tillsammans, trots att de egentligen är konkurrenter. Har de större möjlighet att påverka de som tar beslut. Tillexempel politiker om att frysa importen under de månader det finns svenska grönsaker att köpa. Det tror han hade varit ett sätt att gynna svenskproducerade livsmedel.

### **Avslutande frågor**

I det avslutande delen av samtalet lyfter GP1 återigen hur mycket de skulle påverka om arbetskraft inte längre hade möjlighet att ta sig in i Sverige. Han menar att de blir en institutionell risk då politiker kan fatta beslut som gör det ännu svårare med arbetskraften om det blir skärpta krav. Han säger även hur viktigt det är med en attitydförändring hos myndigheter för att försöka hjälpa företagen och skapa förutsättningar för att det ska gå att göra rätt.

Kring den finansiella risken säger GP1 att ränteläget självklart påverkar företaget negativt ekonomiskt. Samtidigt tror han räntorna varit under det normala senaste åren. Även om räntan blivit dyrare så är det ändå en kostnad som får anses rimlig och som kommer finnas där även i framtiden. Problemet är att de får för dåligt betalt för sina produkter, vilket blir än mer kännbart nu när även räntekostnaden stigit. När vi frågar hur han ser på risker allmänt just nu säger han att det finns en större riskmedveten nu än för 5 år sedan. Det är kostnadsläget tillsammans med utmaningen med arbetskraft som gör att medvetenheten ökat. När GP1 skickar plantbeställningar i januari finns det ingen möjlighet att veta hur året kommer bli och om de pengarna kommer tillbaka. Han vill ändå se ljust på framtiden då han upplever ett större intresse från konsument för närproducerade och svenskproducerade produkter.

### **Grönsaksproducent 2**

Grönsaksproducent 2 (GP2) driver sin gård i Skåne där han odlar olika sorters baby-leaf, kål, potatis och spannmål i en fyraårig växtföljd. Företaget drivs som ett aktiebolag och brukar idag cirka 120 hektar. Det har drivits grönsaksodling på



gården i flera generationer. Möjligheten till bevattning är därför självklar för företaget som vet att det är en av grundpelarna för att kunna lyckas som grönsaksproducent. Det finns bevattningsmöjlighet till all areal och att öka bevattningskapaciteten och göra den mer långsiktig och driftsäker är något som arbetas med kontinuerligt inom företaget och har gjorts under lång tid. All bevattning kommer idag från borrade brunnar, men det finns funderingar på att anlägga någon form av bevattningsdamm för att kunna ta tillvara på mer av regnvattnet och säkra vattentillgången ännu bättre i framtiden. Det finns 5 heltidsanställda och cirka tolv deltidsanställda under säsong. Företaget har expanderat succesivt under årens lopp om det uppkommit en möjlighet till detta. Företagaren har studerat lantbruksskola på gymnasiet och har förutom lantbruket även jobbat inom entreprenadverksamhet innan han gav sig in i lantbruket på allvar.

### **GP2 - Risk 1**

Den risken GP2 anser vara den största för företaget är tillgången på arbetskraft. GP2 ser likt många andra i branschen en trend där arbetet blir mindre attraktivt för svensk arbetskraft och mycket får förlita sig till stor del på utländskarbetskraft men även det blir svårare att få tag på menar GP2. Risken är inte ny för GP2 utan han har arbetat med den under flera år.

### **PDCA**

*Plan:* Planen GP2 arbetar efter är dels en bra lön för de anställda men det är inte huvudfokus. Han lägger stor vikt vid mjuka värden för att de anställd skall trivas och återkomma även till nästa säsong. GP2 har under de senare investerat i bättre boende och maskiner för att underlätta tyngre arbetsmoment. Inom grönsaksvärlden är det vanligt att företagen använder sig av bemanningsföretag för att säkra arbetskraft men GP2s upplevelse av det är att det blir lättare i början men sen uppstår problem och väljer då att sköta rekryteringen själv för att vara säker på att allt är rätt.

*Do:* Genomförandet brukar i regel gå bra säger han. Om han har bestämt sig sker det förändringar. Det GP2 upplever som det svåraste inom genomförandet är den ekonomiska delen. Men han säger att för honom var det viktigt även om det kostade mycket pengar.

*Check:* GP2s kontroll av risken sker löpnade, det märks snabbt om arbetarna är glada eller missnöjda och även om de kommer tillbaka till efterföljande säsong och där märks det stor skillnad nu efter de förändringar som genomförts.

*Act:* Nyckeln för GP2 är att agera snabbt, vid flera olika diskussioner belyser han hur viktigt det var för honom att agera innan risken blev okontrollerbar. Hade han

inte agerat i situationen hade det påverkat produktionen negativt då bra arbetskraft hade sökt sig vidare men nu vändes en potentiell svaghet till en styrka säger han.

### **Support**

GP1 använder sig av stöd gällande migrationsverksansökningar. Det är något han upplever har underlättat processen och gör att mer fokus kan riktas mot de saker han är bra på. Annan support han lyfter är utbildningar inom arbetsledning och Lean. Det är inget han haft tid att utföra än men är något han ser som bra stöd där möjlighet finns att utvecklas.

### **GP2 - Risk 2**

Den andra risken GP2 ser i sitt företagande är klimatet som blir mer okontrollerbart och då inte bara torkan utan även den större risken för hagel som kan förstöra leveranser och då kan leda till dåligt rykte och möjligheten att alltid leverera i tid försvinner vilket är a och o enligt GP2 i hans bransch

*Plan:* För att minska avtrycket av klimatet investerar GP2 i utrustning för att täcka grödan, både från sol och hagel men även kraftigt regn som kan skada grönsakerna. Även här ser han det som ett sätt att omvända en svaghet till en konkurrensfördel. Även traditionella åtgärder som bevattning och aktivdränering används för att hålla marken redo. Även olika skadeförsäkringar ingår i planen

*Do:* Även här är det kapitalet påverkar hur väl planen kan utföras. GP2 resonerar att ifall planen inte genomförs och hans produkter skadas kommer det inte finnas möjlighet att i framtiden sälja vidare då ryktet är så försämrat. För att överleva måste han utvecklas.

*Check:* Även detta är en risk som GP2 arbetat med under de senaste åren och kontrollen sker från år till år. Han upplever så länge han har möjlighet att leverera det han ska i rätt tid och med rätt mängd så risken bra hanterad.

*Act:* Agera är även här lätt för GP2 då det sker i hans natur att förkomma risker i stället för att hamna efter och då kan investeringskapital försvinna ifall produktionen minskar.

### **Support**

För att skaffa sig support för att arbeta kring klimatriskerna är GP2 ofta på mässor för att se de nyaste innovationerna, han lyfter fram Youtube som en bra källa att titta på för att få information från hela världen. Även resor ner till södra Europa där liknande problem som börjar uppkomma i Sverige har funnits längre och där finns då kunskap om hur det kan hanteras.

### **GP2 - Risk 3**

Den tredje risken GP2 ser är ett förändrat köpbeteende (Marknadsrisk). Då han producerar mer av dyrare nischvaror och den rådande trenden med dyrare mat och högre priser på mycket annat så funderar GP2 ofta på om konsumenterna kommer ha möjlighet att betala den extra kostnaden för hans produkter.

*Plan:* För att arbeta med detta fokuserar GP2 på att skaffa sig möjligheter att sälja i olika kanaler. För att undvika prisdumpning på den inhemska marknaden har GP2 kontaktat den grossist han säljer via och titta på möjligheter att exportera ner till Europa och som läget är nu med torrt i stora delar av Sydeuropa kan det bli underskott vilket då öppnar en möjlig väg.

*Do:* Då det troligen blir lägre pris vid export är fokuset fortsatt att sälja inom Sverige men finns inte marknaden måste han vidta åtgärder säger han och då är export ett troligt scenario.

*Check:* GP3 kommer under sommaren utvärdera marknaden för att vara steget före om han misstänker en dipp i köpkraft av konsumenterna, detta görs med hjälp av grossisten han säljer till och marknadsinformation av dagvaruhandeln

*Act:* Ser han ett behov av att exportera ut produkter kommer han göra det då planen är redo och därefter utvärdera om det var ett rätt eller fel beslut men det kommer han inte veta förens säsongen är över.

### **Avslutande frågor**

De avslutande frågorna kretsade kring hur GP2 upplever support kring risker och riskhantering. Han tycker de finns bra rådgivning inom produktion som han tar hjälp av där de kommer ut ett antal gånger per växtsäsong. Frågan ställs om han har kontakt med andra odlare där de kan diskutera olika alternativ att odla men så är inte fallet. Han säger att inom grönsaksodlingen är det mer konkurrens än inom andra branscher. Det leder till att det inte utbyts lika mycket erfarenheter kring hantering av risker och andra lösningar som inom spannmålsodling till exempel. Dock är han med i en odlargrupp som HIR har satt ihop av nischodlare där de tillsammans går in med en pengapott och gör olika typer av odlingsförsök. I framtiden ser han inga direkta förändringar, klimatet kommer vara en faktor som skall hanteras. Fortsatt jobba med arbetsmiljö och hoppas på utveckling av maskiner så monotona tunga arbeten kan göras av maskiner.

### **Grönsaksproducent 3**

GP3 driver sin produktion i Skåne, företaget omfattar ca 100 ha där fördelningen är ca 30–35 ha kål, 30–40 ha potatis och resterande del spannmål. På gården arbetar

två generationer och tanken är att ett generationsskifte skall genomföras med tiden. Företaget gör det mesta inom produktionen själva. Detta är något de lägger stort fokus på för att få fram produkter av högsta kvalitet. Det sker samarbeten med grannar då mark byts mellan gårdarna för att få en varierad växtföljd och växtskyddsbekämpning hyrs in. GP3 säger att en extra inkomstkälla som finns är vinterförvaring av båtar och bilar vilket ger en inkomstkälla och sysselsättning även på vintern säger han. GP3 tog över företaget ung och har närmre 40 år i branschen.

### **GP3 - Risk 1**

Den största risk som GP3 ser i produktionen är väder och klimat. Den stora skillnaden han ser är att vädret blir mer extremt mer regn kommer under kortare perioder eller att en värmebölja håller i sig längre vilket påverkar företaget genom osäkerhet kring odling och kvalitet på produkterna.

### **PDCA**

*Plan:* Det företaget jobbar mycket med är kapacitet på bevattningen. Genom att använda sig av ett rationellt bevattningssystem går det snabbt att flytta och bra maskiner ökar kapaciteten vilket gör att grödorna inte känner sig torkstressade och kan växa bra.

*Do:* Då risken inte är ny för företaget har de genomfört planen och utvecklat de bitar som är viktigast.

*Check:* Under och efter varje säsong reflekteras det över hur arbetet kan förbättras. Om det är genom investeringar eller att lära någon mer i personalstyrkan hur system fungerar så det blir mindre sårbart.

*Act:* Då företaget ser vikten i att ligga steget före är det av yttersta vikt att implementera det förbättringsmöjligheter som finns och utveckla företaget.

### **Support**

GP3 använder sig av en rådgivningsfirma som besöker två gånger i veckan för att alltid ligga i fas med grödorna. Han anser att det är till en stor hjälp då rådgivaren som kommer ut alltid har en rättvis bild över det som händer inom företaget och vilka svårigheter som behöver rättas till.

### **GP 3 – Risk 2**

Den andra risken som påverkar företaget stort är arbetskraftsfrågan, som många andra i branschen upplever GP3 svårigheter att hitta bra arbetskraft och då han fokuserar på att anställa folk utanför EU är det även svårigheter med processen för uppehållstillstånd och liknande.

### **PDCA**

*Plan:* Även om det är svårigheter med att anställa arbetskraft utanför EU utan hjälp av bemanningsföretag är det den vägen GP3 har valt att använda sig av. De flesta

anställda kommer från Bosnien och han ser fördelar med det är en homogen arbetsgrupp från samma land.

*Do:* Då planen är utarbetad under flera års tid har GP3 en bra kontroll över det han behöver ha koll på för att planen skall genomföras. Det viktigaste är att alla papper är klara i tid för att skickas in men ofta är det något som behöver förtydligas eller ändras för att det skall bli godkänt av migrationsverket.

*Check:* Under senare år har GP3 upplevt en större utmaning gällande att arbetskraft och började utvärdera varför. Då effektiviteten gått ner i företaget och GP3 tyckte att de anställda från bemanningsföretagen inte var lika motiverade som övriga valde han att göra en åtgärd.

*Act:* GP3 valde att gå från bemanningsföretag till bara egna anställda även om de betydde mer pappersarbete för honom. Han ser det som en styrka och trygghet då han har bra koll på varje anställd och han vet att alla tillstånd är i ordning ifall det skulle bli någon kontroll av papper, visum och liknande. När företaget använde sig av bemanningsföretag var det svårare att kontrollera så allt verkligen var som det skulle. Han fick istället bara fått lite på deras ord och tro att allt är i ordning.

### **Support**

GP3 använder hjälp av ett rådgivningsföretag för att hjälpa till med arbetstillstånd för arbetskraft utanför EU. Det underlättar mycket och känns bra när någon med erfarenhet kan kontrollera så allt är rätt innan dokumenten skickas till migrationsverket. Dock tycker han att det är en omständlig process i flera fall. Ett exempel är när det skall sökas för personer som redan varit i Sverige under tidigare säsonger och de måste genomgå samma process som året innan.

### **GP3 - Risk 3**

Den tredje risken GP3 ser i sitt företagande är det låsta kapitalet i plantering och andra insatser på våren som han inte vet vilket ekonomiskt utbyte det kommer att ge. Kommer marknaden att hållas stabil eller kommer priserna bli lägre eller i bästa fall högre. Det är frågor som GP3 brottas med ständigt.

*Plan:* För att planera inför detta har GP3 en tät kontakt med grossisten som han säljer varor till, de lägger upp en plan utifrån hur tidigare år sett ut och vad de tror om året som kommer. Något de anser är viktigt är att alltid maximera skörden, den sista extra avkastning per hektar är det som kan rädda upp ett dåligt pris säger han.

*Do:* Därefter planteras och skördas produkterna enligt den plan som framtagits med grossisten. Det som kan påverka den ursprungliga planen är vädret som kan fördröja eller snabba på processen.

*Check:* Då mycket planteras efterhand under säsongen finns det en liten möjlighet för GP3 att vara uppmärksam på vilka trender som uppkommer eller försvinner under våren för att göra bra beslut.

*Act:* Det är svårt att agera under säsong då alla plantor och insatsvaror är beställda under vårvintern hos leverantör och sedan levereras färska inför plantering så de val som är gjorda behöver man ofta leva med och sedan hoppas att de går bra säger GP3.

### **Support**

Den hjälp som GP3 använder sig är som tidigare nämnt grossisterna. Det är dem som kommer köpa tillbaka varorna och de som bestämmer vilka produkter dom vill ha. Dem har ett bra samarbete tycker GP3 då ingen av dem kan fungera utan varandra.

### **Avslutande frågor**

Generellt är GP3 nöjd med rådgivningen som ges men det gäller att vara öppen och verkligen arbeta för ett utbyte emellan varandra. Det gäller att alla parter är öppna mot varandra och villiga att testa nya idéer. Det som gör att de fungerar så bra med nuvarande rådgivningen är att de har en god dialog. De känner ett behov av rådgivning i sin produktion eftersom de märker att det förbättrar sin kvalitet och de lär sig genom utbytet av varandra. Vi frågar även kort hur han ser på den institutionella och finansiella risken i deras företag. Där svarar han att dem hela tiden får anpassa sig efter de regler och bestämmelser som ändras. Han upplever att det ofta finns mycket symbolpolitik som sällan mynnar ut i några konkreta förenklingar för företagen. Det är en djungel av regler och certifieringar som ska följas, detta är något han önskar kunde bli lite enklare. Samtidigt som det är viktigt med kontroller för att säkerställa att regler och lagar följs av alla i branschen. Den finansiella risken har blivit påtagligt mycket större det senaste året med räntehöjningar och insatsvaror som skjutit i höjden. Han tror och hoppas det varit extrema variationer det senaste året och tror att både ränta och råvarumarknaden kommer bli något stabilare framöver.

### **Grönsaksproducent 4**

Grönsaksproducent 4 (GP4) har sin verksamhet i Skåne. Han är 60 år och har varit lantbrukare i cirka 25 år. Han har gått lantbruksskola på gymnasiet och tagit en Lantmästarexamen i Alnarp. Förutom grönsaksodling på friland i form av olika sallat och kål sorter odlas det även potatis och spannmål. Det finns ingen strikt växtföljd men målet är att det åtminstone ska odlas spannmål på fälten vart fjärde år. Det finns även samarbeten med nötproducenter där de kan rotera mark mellan varandra för att få bättre växtföljd. Det finns runt två året runt anställda och 10–15 anställda under säsong. Plantering börjar när vädret tillåter som de senaste åren varit i mitten på mars och den sista kålen skördas i början på november. GP4 tycker att det är som mest intensivt från mitten av maj till mitten av september utan något avbrott. Detta gör denna typ av företagande utmanande då det är intensivt under lång tid.

## **GP4 - Risk 1**

Den största risken som GP4 ser är vädret. Det är mycket kapital som binds i fälten på olika sätt. Alla löner som betalas för det arbete som läggs ner. Diverse insatsvaror, ränta från investeringar eller arrenden som ska betalas, utan eller med väldigt liten säkerhet i om pengarna kommer tillbaka. GP4 vill ana en trend där vädret håller i sig i längre perioder. Det kan vara flera veckor helt utan regn och sen vänder det och det regnar varje dag i flera veckor. Förutom extremtorka som sommaren 2018 och en perioder 2019 ser han även en ökad risk med kraftiga regnfall och hagelskurar.

## **PDCA**

*Plan:* För att minska risken för torka finns bevattning till all den areal som det odlas grönsaker eller potatis på. Han tycker det finns relativt bra bevattningskapacitet i företaget. Under 2018 tyckte han ändå att de han med hyfsat bra med att bevattningen. Då var det ofta mer tidsbrist än kapacitet som fattades. Han tror att han hade relativt bra kapacitet i förhållande till hans areal jämfört med andra grönsaksodlare. GP4 försöker planera växtodlingsplanen så det planteras grönsaker utspritt på olika fält under säsong. Det gör att flera olika bevattningsbrunnar kan användas vilket betyder att varje bevattningsbrunn har mindre areal som den behöver bevattna. Denna åtgärd gör för att ha högre bevattningskapacitet trots att det kan vara mer orationellt ur andra hänseenden som plantering, växtskydd och skörd.

*Do:* Vädret är en parameter som han säger att man lär sig leva med och man får hela tiden anpassa sig till de förutsättningar som finns. Ser det ut att bli stora nederbördsmängder eller ska blåsa mycket kommande dagar kan han ibland medvetet vänta med planteringen för att plantorna inte ska knäckas i vinden eller bli dränkta av allt vatten.

*Check:* Utfallet från det föregående steget rycker GP4 kontrolleras delvis. Oftast sker det naturligt eftersom han kontinuerligt kolla på grödorna inför beslut o vatten och växtskydd.

*Act:* Eftersom vädret är svårt att förutse och inte år är det andra likt finns det ständigt mycket nytt att lära sig, trots att han drivit företaget i över 25 år. Mycket av förbättringsåtgärderna sker per automatik. Han har de senaste 5–10 åren investerat mycket i bevattning. Både frivilligt och ofrivilligt, det har borrats två nya brunnar och tre andra pumpar har ersatts med nya eftersom de var gamla och gått sönder. Det har kostat en del, samtidigt är det investeringar som företaget har stor användning av många år framöver.

## **Support**

För att förenkla arbetet inom klimat och väder hade mer tillförlitliga långtidsprognoser varit det absolut största hjälpmedlet. Planering kan ibland vara totalt omöjlig att utföra då prognoser som bara sträcker sig en till två dagar fram ändrar sig. Då företaget ligger kustnära kan vädret ändra sig väldigt snabbt.

## **GP4 - Risk 2**

En annan risk som han väljer är arbetskraften. Arbetskraft är en väldigt viktig del i grönsaksproduktion. GP4 säger att utan sin duktiga personal hade han fått lägga ner direkt. Han har haft utländsk arbetskraft i många år och tycker det blir svårare och svårare att hitta personal. Han anställer all sin personal själv. De flesta kommer ifrån EU men han har även några som kommer utanför EU och därför behöver söka arbetstillstånd via migrationsverket.

## **PDCA**

*Plan:* GP 4 har haft några anställda som jobbat i företaget i knappt tio år. De utgör stommen bland personalen och är även delvis arbetsledare och traktorförare. Utöver dessa är det olika som kommer och arbetar till företaget. Det brukar alltid vara några nya, och en del som varit med något år. Han tycker inte det är fel med några nya personer varje år. De som jobbat där ett tag tycker det även det är kul att lära känna nya människor och för GP4 är det bra att för att inte riskera att 10 personer jobbar i flera år, sedan tröttnar alla och slutar samtidigt. Huvuddelen av personalen har historiskt kontaktat honom och frågat om arbete. Men ibland har han själv även fått söka personal och fråga de kontakter han har skaffat sig genom åren. Han tycker det är ett svårt och osäkert steg då han aldrig riktigt vet exakt hur många och när personalen kommer. Det är också svårt att planera in när personalen ska komma eftersom vårbruket både kan dra i gång första mars eller mitten av april.

*Do:* Denna del av processen får hela tiden pareras utifrån förutsättningarna. Det finns en grundplan för hur mycket personal som ska komma och när. Sedan vet han av erfarenhet att allt kan hända. Allt ifrån förändrade familjesituationer för någon i personalen. Att någon hittar ett annat jobb som inte är så säsongsbetonat och därför blir en säkrare och längre anställning. Även pandemin och stängda gränser kan ställa till det utan att man som företagare kan göra så mycket åt det. Detta är en stor risk och han tror att osäkerheten kring personalen är något man måste klara av att leva med för att klara av att vara grönsaksproducent.

*Check:* Utfallet följs delvis upp. Han säger att man lär sig med åren. De saker som funkade bra tar han med sig, dåliga försöker han förbättra. Eftersom vädret styr mängden arbete kommer det alltid finnas toppar och dalar i arbetsbelastningen. Att sitta på ett kontor och räkna ut exakt antalet arbetstimmar det krävs under en säsong



är totalt omöjligt. Han tycker det gäller att ha en grundplan, sen får mycket av problemen lösas efterhand.

*Act:* Det kommer alltid finnas perioder då det saknas personal. Han försöker att planera personalstyrkan efter de ”normala” arbetsveckorna. När det blir mer att göra får de försöka vara lite effektivare helt enkelt. Han tycker han ger en bra lön till sin personal och har länge arbetat med att hitta bra boende åt personalen för att de ska trivas. Han försöker också variera arbetsuppgifterna i den mån det går för det inte ska bli för monotont och enformigt. Exempelvis kan de skörda fler olika grödor samma dag för att det ska bli lite olika arbetsmoment.

### **Support**

GP4 tycker personal är en svår fråga. Det handlar egentligen om mer än bara support inom att hitta personal. Det behövs en bättre förståelse för hur det funkar ute på företagen både bland politiker, livsmedelskedjorna och konsument. Det ställs ständigt högre krav på producenten utan att de får särskilt mycket tillbaka. Det är svårt att attrahera svensk personal till branschen då det är så säsongbetonat. Därför är den utländska arbetskraften viktig. Det borde bli enklare att söka arbetstillstånd för personer även utanför EU till den form av arbete som grönsaksproduktion är för att hitta arbetskraft de fåtal månader det är som mest att göra.

### **GP4 - Risk 3**

Den tredje risken som GP 4 tar upp är marknadsrisken. De grönsaker som företaget odlar går inte att lagra särskilt länge utan ska ut till konsument så fort som möjligt. Det gör även att om konsumenten inte är villig att betala för en viss produkt eller den allmänna konsumtionen minskar blir han stående med grönsaker i fält som han tvinga sälja billigt eller inte kan skörda alls. Han är lite orolig för hur den kostnadsökning som hushållen i Sverige haft ska komma att påverka honom. Det är inte säkert att konsumenten kommer vara lika trogen svenskproducerade livsmedel när de samtidigt tvingas välja bort mycket annat som de haft i sin vardag tidigare. Hushållen har mindre pengar och något behöver prioriteras bort, men han hoppas det inte bli den svenska maten. Han tar också upp att kraven och kostnaderna på odlarna ständigt höjs utan att de får någon prishöjning för det.

### **PDCA**

*Plan:* GP4 gör en odlingsplan tillsammans med den grossist i Helsingborg som han säljer till. Detta är för att grossisten ska veta vilka mängder som de kan förväntas komma in. Planen utarbetas utifrån erfarenheter från tidigare år och hur de tror kommande års utfall kommer bli. Utöver odlingsplanen försöker han att odla grödor som han vet många konsument köper i sin bas matkasse. Dessa anser han inte lika

känsliga för olika trender på marknaden. Skulle det bli ett överskott är även möjligheten att exportera dessa produkter större.

*Do:* Den odlingsplan som de kommit överens om följs och han jobbar hårt dagligen för att få fram produkter av högsta kvalitet. I det stora hela ändras planen sällan eftersom plantorna beställs i början av året och levereras sedan kontinuerligt under säsongen. Detta kan vara ett utmanande steg då det är omöjligt att veta hur det kommer bli.

*Check:* När säsongen är över brukar GP4 ha ett uppföljningsmöte med grossisten för att se hur säsongen varit. Om mängden inlevererade grönsaker blev som planerat. Han tycker han brukar lyckas följa planen hyfsat. Eftersom det är en bransch där vädret styr grödans tillväxt är det omöjligt att följa den helt. Denna kunskap som kan låta som simpel baskunskap uppfattar GP4 tyvärr ofta saknas bland livsmedelskedjorna, eller vill de bara inte förstå.

*Act:* GP4 säger att han försöker anpassa sin plantering utifrån lärdomar från tidigare år. När på säsongen det brukar vara enklare att sälja och när de olika planeringsomgångarna ofta växer ihop så mycket kommer samtidigt vilket ofta leder till att tillgången blir för stor och priset sjunker. Det svåra i detta steg är att odlingsförhållandena skiljer från år till år och trender kan snabbt förändras.

### **Support**

Inom denna risk känner GP4 att det inte finns så mycket mer support att tillgå. Han har redan ett bra samarbete med den grossist som han säljer huvuddelen av sina produkter till. Han har svårt att se vilken typ av externa hjälp som skulle kunna vara till nytta för att förenkla. Marknaden styr och han är bara en väldigt liten del av den.

### **Avslutande frågor**

De två riskkällor som GP4 inte valde var institutionella och finansiella risken. När vi frågar om hur han ser på dessa typer av risker svarar han att de institutionella riskerna alltid finns där och är något han behöver anpassa sig efter, eller lägga ner sitt företag. Ibland kan det kännas som att politiker och myndigheter vill lägga ner både landsbygd och lantbruk då det saknas kunskap och förståelse kring hur det faktiskt funkar i verkligheten. Den finansiella risken är blivit större det senaste året med den skarpa ränteökningen. Detta är dock inte något han anser gör jättestor påverkan på hans företag på kort sikt.