



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

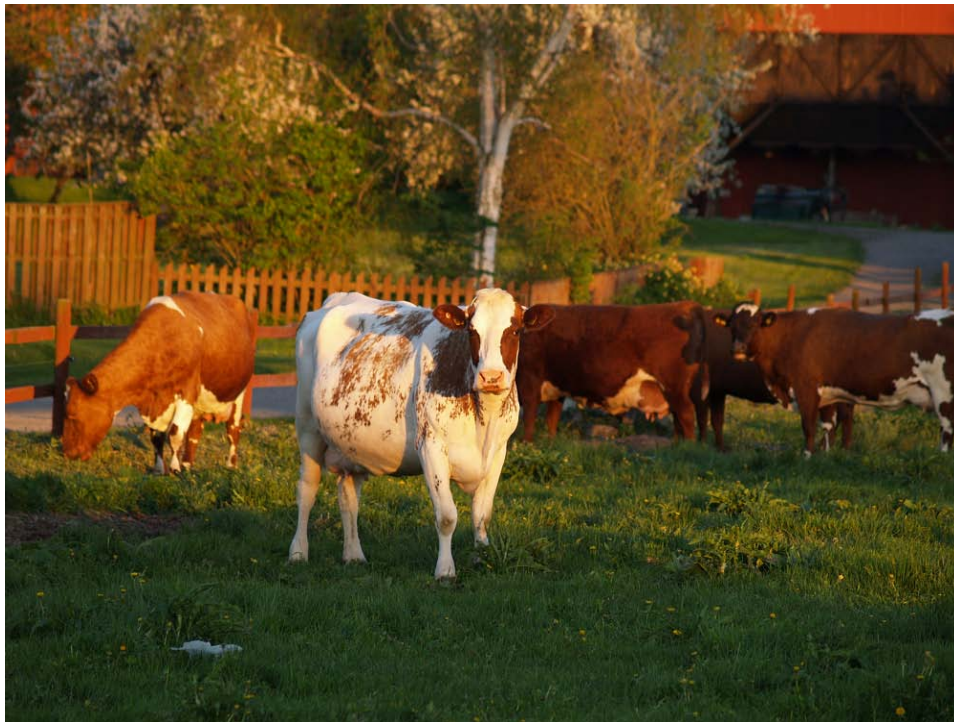
Institutionen för ekonomi

## Alternativ vid ägarskiften i lantbruk

– En studie av processen vid genomförandet

Owner transfer alternatives of agricultural businesses - a study of the implementation process

*Ankie Hilmerby & Anna Sundin Lundberg*



**Alternativ vid ägarskiften i lantbruk – en studie av processen vid genomförandet**  
Owner transfer alternatives of agricultural businesses - a study of the implementation process

*Ankie Hilmerby & Anna Sundin Lundberg*

**Handledare:** Hans Andersson, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi C

**Kurskod:** EX0538

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet – ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2012

**Omslagsbild:** Ankie Hilmerby

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

**Nr:** 743

**ISSN** 1401-4084

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

**Nyckelord:** Beslutsprocessen, efterträdare, intressenter, lantbruk, mjölkgård, psykologi, ägarskifte, överlämnare.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

För vissa lantbrukare är inte ett generationsskifte en möjlighet då arvingarna saknar intresse för att ta över gården eller då det inte finns några arvingar i familjen. För att gården ska kunna leva vidare och brukas är ett ägarskifte ett möjligt alternativ. Allt fler lantbrukare står inför detta och denna studie ska förhoppningsvis bidra till att fler lantbrukare i framtiden vet hur de kan gå till väga vid ett förestående ägarskifte.

Författarna vill tacka Svensk Mjök och framförallt Erik Engelbrekts som lyfte fram frågan och även bidragit med stor hjälp i början av arbetet. Ett stort tack riktas även till handledare Hans Andersson som har varit ett bra stöd i framställandet av arbetet med kloka råd. Till fallstudien har två fallgårdar öppenjärtligt ställt upp på intervjuer och författarna vill rikta ett särskilt tack till dem. Det har varit värbruk och mycket att göra på gårdarna men de har ändå tagit sig god tid att hjälpa oss i vårt arbete. Alla dessa personer har bidragit till ökat intresse samt förståelse för problemets komplexitet och båda författarna hoppas att arbetet mynnar ut i ökad förståelse och intresse för fortsatta studier i ämnet. I slutet av arbetsprocessen har utvalda personer i författarnas närhet fungerat som korrekturläsare, tack för er hjälp.

Stort tack till alla inblandade som varit med på vår resa i ägarskiftets värld!

Uppsala den 25 maj 2012

Ankie Hilmerby och Anna Sundin Lundberg

# Summary

A hereditary succession of agricultural farms is no longer the norm. This is relatively new problem for farmers an aging generation of farmers.

The agricultural industry is facing a growing problem of determining who should take over the agricultural businesses (farms) once the older generation retires. Traditionally farms have been passed down from one generation to the next. The hereditary succession of agricultural farms is no longer the norm due to either a lack of heirs, or the heirs do not wish to carry on the family tradition and business. The retiring farmer often lives on the property and has carried on a long tradition of maintaining a family farm. On the other hand, young farmers with no traditional ties to farming, lacking an existing farm to inherit, face challenges as well. It is a capital intensive endeavor to purchase a farm and the equipment needed. The risks of farming a new plot of land as well as the financial risks can be overwhelming. To be able to unify these two characters demands insight in several factors and a big willingness from both sides.

In this study two farms where interviewed based on relevant literature in the subject. Owner transfers of agricultural businesses have not been studied as closely as other normal intergenerational transfers of businesses. Models and theory have been chosen based on studies and theories of psychology, intergenerational transfers, owner transfers in closely held companies and it has then been compiled into a modified model.

This study presents the importance of allowing owner transfers to take time. It is better to identify and recognize potential problems early on, rather than right before the transfer. Every farm is unique and all individuals involved in a transfer have to be taken into consideration to be able to accommodate everyone's needs. The contract has to be carefully defined as to ensure that all aspects and persons are included. There are a lot of aspects that have to be thought through and regulated. Some details may deem a minor importance in the beginning, but may become adamant by the end of the transfer. Both parts must be willing to provide external support from others and to study other cases of transfers. The more case studies transferees have looked into, the easier it was for them to reach an appropriate solution in their own transfer. The theory study presents three different models of owner transfer and it is up to each transfer so determine what suites that given situation the best. If it is important to assess the market price for the estate, then an open market sale is the best solution. If the suitability of the new owner is the most important factor, partial ownership and share milking may be better alternatives.

# Sammanfattning

Lantbrukare står inför ett problem då en vanlig generationsväxling, där den yngre familjgenerationen tar över och driver gården, inte går att genomföra i brist på intresse från arvingarnas sida eller då arvingar saknas. Ett lantbruk har ofta drivits under lång tid och eftersom ägaren oftast bor på sin gård är det ett känslomässigt stort beslut att ta när pensionsåldern närmar sig. Det är inte bara ett arbete som försvinner utan en hel livsstil och ibland långa familjetraditioner. Å andra sidan finns det lantbruksintresserade personer som står utan familjegård att arva och då står inför stora utmaningar. Lantbruk kräver stora kapitalinsatser för att kunna köpas och det är ett riskfyllt projekt eftersom personen inte känner gården vid övertagandet. För att kunna förena dessa två individer krävs förståelse för många olika faktorer och stort engagemang från båda parter.

Studien är uppbyggd genom att två ägare till fallgårdar intervjuas utifrån relevant litteratur i ämnet. Eftersom ägarskiftet i lantbruksföretag inte är lika utbrett och studerat som ett traditionellt generationsskifte har teorier och modeller som härstammar från psykologi, generationsskiftet, ägarskiftet i fåmansföretag och liknande använts och sedan sammanställts till en modell.

Studien visar att det är viktigt att låta ett ägarskifte få ta tid, det är bättre att börja fundera kring skiftesfrågorna för tidigt än nära inpå. Eftersom alla gårdar är olika och det är olika individer som involveras i fall till fall så måste lösningarna anpassas så att alla inblandade känner sig tillgodosedda. För att alla parter ska lära känna varandra och kontrakt utformas till glädje för alla måste det finnas tid för det. Det finns många olika aspekter som behöver diskuteras igenom och regleras, en del saker är oväsentliga till en början men blir av stor vikt i slutet. Parterna måste våga ta hjälp utifrån och även ta reda på hur andra löst sina skiftet, desto mer uppslag som finns att tillgå desto lättare blir det att komma till en bra lösning. Litteraturstudien som genomförts ger tre förslag på ett ägarskifte och det är upp till var gårdsägare att fundera på vilken lösning eller delar av lösningar som passar in. Är det viktigt att få ut ett marknadsmässigt pris är en öppen försäljning det bästa alternativet medan de andra förslagen om delägarskap och sharemilking kan vara behjälpliga om det är viktigare att övertagaren passar in i driften på gården.

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 INTRODUKTION .....	1
1.2 PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.3 PROBLEM .....	3
1.4 SYFTE.....	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	4
<b>2 TEORI</b> .....	<b>6</b>
2.1 MASLOWS BEHOVSTRAPPA.....	6
2.2 INTRESSENTMODELLEN .....	7
2.3 BESLUTSPROCESSMODELLEN .....	10
<b>3. METOD</b> .....	<b>12</b>
3.1 LITTERATURSTUDIE .....	12
3.2 EMPIRI.....	13
<b>4 LITTERATURSTUDIE</b> .....	<b>15</b>
4.1 INFÖR ETT ÄGARSKIFTE .....	15
4.1.1 Planering och eftertanke .....	15
4.1.2 Förberedelser och strategiplanering.....	16
4.1.3 Välja alternativ-svårigheter och problem vid slutfasen .....	17
4.2 ALTERNATIV AV ÄGARSKIFTEN .....	19
4.2.1 Försäljning .....	19
4.2.2 Delägarskap.....	20
4.2.3 Sharemilking.....	20
4.3 ATT GENOMFÖRA ETT ÄGARSKIFTE .....	22
<b>5 EMPIRI</b> .....	<b>23</b>
5.1 FALLGÅRD 1: "MUGÅRD" .....	24
5.1.1 Ägarskiftesprocessen .....	24
5.1.2. Lärdomar.....	25
5.2 FALLGÅRD 2: "KLÖVGÅRD" .....	25
5.2.1 Ägarskiftesprocessen .....	25
5.2.2 Lärdomar.....	26
<b>6 ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>28</b>
6.1 GENOMFÖRANDEPROCESSEN.....	28
6.2 ALTERNATIVA ÄGARSKIFTEN .....	30
6.3 FRAMGÅNGSFAKTORER.....	31
<b>7 SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>33</b>
7.1 SLUTSATSER.....	33
7.2 FRAMTIDA STUDIER.....	33
<b>REFERENSER</b> .....	<b>35</b>
<i>Litteratur och artiklar</i> .....	35

<i>Internet</i> .....	36
<i>Personliga meddelanden</i> .....	37
<b>BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR</b> .....	<b>38</b>





# 1 Inledning

Detta kapitel beskriver grunden till studien i form av introduktion, problembakgrund, problem, syfte och avgränsningar.

## 1.1 Introduktion

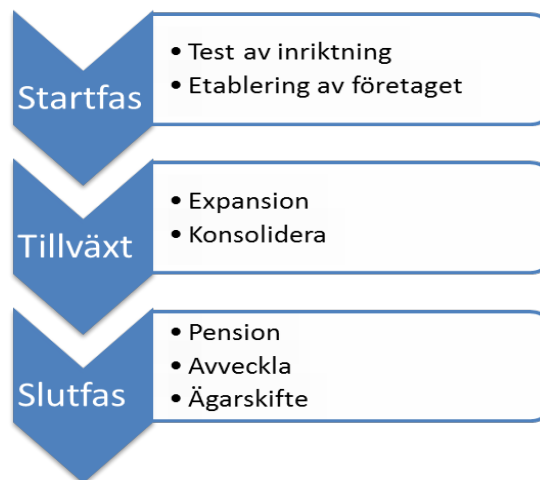
Alla lantbruksföretagare kommer att stå inför ett stort och viktigt beslut då det är dags att minska ner på sin egen arbetsinsats på gården och ett generationsskifte börjar närma sig. Att ge sitt livsverk till någon annan som kommer med nya tankar och idéer kan vara ett svårt beslut att ta (Johansson & Falk, 1998; Boehlje och Eidman, 1984). Det är även ett stort beslut att släppa taget när den nya generationen officiellt har tagit över driften av gården; att inte vara delaktig i beslut om framtida planer och det kan vara lätt att känna sig överkörd när verksamheten förändras av de nya ägarna. Många lantbrukare står inför valet om att investera för att fortsätta vara konkurrenskraftiga (Williamson, 1983). Investeringar kräver ett långsiktigt tänkande och ett ägarskifte innebär ett osäkert framtidsscenario som kan skapa en känsla av otrygghet hos lantbrukaren. Verksamheten bedrivs på en gård som lantbrukaren själv äger och hela familjen har sin bostad där och gården har ofta gått i arv i flera generationer, därmed är det inte ett lätt beslut att generationsskifta gården, lägga ner verksamheten eller att bjuda ut gården på försäljning på den öppna marknaden (Boehlje och Eidman, 1984).

Sveriges lantbrukarkår består av ett åldrande klientel med en medianålder på 55-59 år och 27 % av alla lantbrukare är över 65 år (www, Jordbruksverket, 2011). Därför kommer det i framtiden innebära att ett stort antal generationsskiften kommer att genomföras på flera svenska gårdar. Ett naturligt ägarskifte bland småföretag är när det sker ett generationsskifte då till exempel ett eller flera av barnen eller barnbarnen tar över driften från den avgående generationen (Melin, 2004). Däremot finns det ett antal gårdar där det saknas arvingar eller där arvingarna inte är intresserade av att driva lantbruket vidare (www, Länsförsäkringar, 2012). Lantbruket i Sverige sysselsätter 1,8 % av befolkningen inom jord- och skogsbruk men bara 4 % av de sysselsatta är under 35 år (www, Jordbruksverket, 2011). Idag finns det ett ökande antal utomstående intressenter som är villiga att ta över en drift på en befintlig gård. Dessa personer har inte en familjegård att arva men inte heller de kapitaltillgångar som ett förvärv av en gård på öppna marknaden kräver. Många av de stora branschorganisationerna arbetar med dessa frågor och till exempel Lantbrukarnas Riksförbund och Swedbank samarbetar för att underlätta för lantbrukarna att komma i kontakt med nya lantbruksföretagare och även hjälpa till med de juridiska frågorna (www, LRF, 2010). Många lantbruksföretag avvecklas när ägarna pensioneras, bland annat på grund av att det saknas kapital för ett övertagande (LRF, 2010). 15 % av lantbrukarna planerar att överlåta sin fastighet inom en 3 årsperiod och 16 % vill överlåta sin drift inom samma tidsaspekt (www, LRF Konsult, 2012).

## 1.2 Problembakgrund

Ett lantbruksföretags livscykel omfattar tre faser per generation, se figur 1. I startfasen testar lantbrukaren olika inriktningar och arbetssätt för att utveckla ett företagande som passar ihop med dennes personlighet (Boehlje och Eidman, 1984). Efter det sker en etableringsfas då lantbrukaren identifierar sig med sitt företag och blir dess nyckelperson. Sedan kommer

tillväxtfasen då företaget växer och hittar sin plats på marknaden. Denna fas är den längsta och fortgår utan synligt slut i början. Slutfasen inträffar då lantbruksföretagaren kommer till den fas i livet då företaget måste avvecklas eller överlätas på grund av dålig lönsamhet eller lantbrukarens ålder. För att företaget ska överleva behövs en efterträdare, antingen en släkting eller någon utomstående. De flesta överlåtelse inom småföretag sker som generationsskiften inom familjen (Melin, 2004). Att ta in en ny ägare i företaget är en annan lösning som kan tillföra företaget ett nytänkande.



Figur 1. Lantbrukarens livscykel (egen bearbetning efter Boehlje och Eidman, 1984)

Ett ägarskifte sker, ofta från en äldre till en yngre generation, som inte har några släktband med varandra. Vid ägarskiften finns tre olika typer av företag; kunskapsbaserade, tillgångsbaserade eller en blandning (Johansson & Falk, 1998). Är företaget kunskapsbaserat finns tillgångarna i personerna som arbetar på företaget och om företaget är tillgångsbaserat finns tillgångarna låsta i fastigheter, byggnadsinventarier, jord- eller skogsmark. Lantbruksföretag har betydande tillgångar i fastigheter som kräver lönsamhet för att kunna förvaltas. En konsekvens av det har blivit specialisering, diversifiering, nya samarbetsformer och mekanisering. En stor del av inkomsterna i många lantbruksföretag kommer även från annan verksamhet som till exempel turism och entreprenad. Företag med mycket bundet kapital som till exempel lantbruksföretag, men även fastighets- och industriföretag, får en annan värdering jämfört med företag som har kunskapsbaserade tillgångar.

Ett ägarskifte i ett mindre företag är ofta förenat med många känslor (Melin, 2004). Ett litet ägarlett företag är ofta något som entreprenören har byggt upp under sitt liv; antingen startat själv eller tagit över som familjeföretag. Lantbruksföretag är ofta rena familjeföretag där hela eller delar av familjen på något sätt är engagerade i företaget (Johansson & Falk, 1998). Något som ofta skiljer ett ägarskifte i övriga näringslivet från ett ägarskifte i ett lantbruk är att lantbruksföretagaren bor på sitt företag, det vill säga på gården. Att sälja företaget innebär ofta en påtvingad flytt, något som oftast inte krävs i andra branscher. Problemet är ett faktum för lantbrukare som uppnått pensionsålder, vanligt är att sälja och flytta eller lägga ner driften och bo kvar. Svensk Mjök upplever att många lantbrukare inte vill sälja gården till vem som helst (pers. med., Engelbrekts, 2012). Lantbrukarna vill att driften ska leva vidare och vill gärna hjälpa någon ny att ta över gården. Det är därför viktigt att lantbrukaren kan känna stort förtroende för övertagaren.

Ett sätt att göra en överföring av företaget på sikt då arvingarna inte är intresserade av att ta över är att den avgående lantbrukaren anställer den tilltänkta övertagaren. Båda parter ges då en testperiod då överlåtaren känner efter om övertagaren är lämplig och övertagaren får en god inblick i verksamheten på gården (Boehlje och Eidman, 1984). Den anställda kan till exempel arbeta in bonus som löses in mot del av gården och övertagandet sker på så sätt stegvis och överlåtaren kan minska sitt engagemang i lagom takt. Ett annat sätt kan vara att övertagaren köper loss lösöret till en början och äger således driften av gården medan fastigheten fortfarande tillhör den avgående generationen. Det är viktigt att testperioden är tillräckligt lång och att parterna hinner med att uppleva både med- och motgångar tillsammans.

### 1.3 Problem

Generellt är ägarskiften dåligt förberedda och det beror på att företagaren för sent funderar på vem som ska ta över, hur skiftet ska finansieras och vilka risker ett skifte medför (Johansson & Falk, 1998). Företagaren skjuter ofta problemet framför sig och tar sig inte tid att fundera eller planera inför ett kommande ägarbyte. För lantbrukare utan intresserade arvingar inom släkten innebär det ofta att gården säljs eller att driften avvecklas och marken arrenderas ut. Många lantbrukare vill hitta andra lösningar, det finns ett engagemang och en tro på det svenska lantbruket som bör föras vidare. Dessa lantbrukare som vill att gården ska leva vidare har en viktig process framför sig. Det är många problem som kan dyka upp under processens gång (Johansson & Falk, 1998). Planering och funderingar kan förebygga många problem och naturliga lösningar som inte har behövts forceras fram kan hittas.

När överlämnandet börjar närma sig och en lämplig efterträdare identifieras dyker nya problem upp. Det är ofta svårt för den avgående generationen att släppa sin verksamhet ifrån sig och ibland kan samarbetssvårigheter förekomma. Det gäller att alla inblandade lyssnar på varandra och att de arbetar mot samma mål. Eftersom alla ägarskiften innehåller olika parter, olika personligheter och varje gård är unik behöver alla parter komma överens; diskutera de problem som uppstår och ha respekt för varandra.

### 1.4 Syfte

Syftet med studien är att skapa en förståelse för den komplexa process ett ägarskifte innebär och åskådliggöra några av de val som lantbrukare utan intresserade arvingar har, för att kunna överlåta gården så att den drivs vidare av en efterträdare. En modell för genomförandet och dess aspekter ska presenteras för att skapa förståelse för processen vid ett ägarskifte.

Som i generationsskiften består ett ägarbyte av fyra steg (Melin et al., 2007); först väcka frågan och börja förberedelserna, därefter studera olika lösningar och för- och nackdelar med alternativen. Tredje steget är att välja alternativ och sista fasen är att genomföra ägarskiftet enligt valet. Denna studie kommer titta djupare in i de olika stegen med hjälp av befintliga teorier som förklarar hur människor agerar och väljer i olika situationer.

Genom att besvara följande frågor ska syftet uppnås;

- Hur kan en lantbrukare gå tillväga för att genomföra ett ägarskifte av driften och/eller gården när inga arvingar är intresserade?

- Hur kan ett lantbruk överlämnas till en yngre generation som inte är släkt med lantbrukarfamiljen, förutom att gården säljs på öppna marknaden?
- Vilka är framgångsfaktorerna vid ett ägarskifte av ett lantbruksföretag?

Tanken med studien är att tydliggöra de möjligheter som kan medföra att svenska lantbruk drivs vidare med likvärdig kompetens och engagemang som innan ägarskiftet. Målet är att fler lantbruksföretag ska kunna drivas vidare och att fler unga lantbrukare ska kunna etablera sig i branschen.

## 1.5 Avgränsningar

Studien avser att analysera generationsskiften i svenska lantbruksföretag där övertagaren inte har några släktband till överlämnaren. Ett generationsskifte definieras i denna studie som ett ägarskifte från en äldre till en yngre generation inom familj och släkt som kan ske utöver försäljning även som till exempel arv och gåva. I uppsatsen ligger fokus på frågor kring ledarskap och organisationen vid ett ägarskifte. När det gäller överlämnandet av ett mindre företag, dessutom ofta familjeföretag, är många känslor inblandade. Flera personer är inblandade och förutom den överlämnande familjen eller personen finns kunder, leverantörer, anställda och andra intressenter som påverkas. Vid ett traditionellt generationsskifte inom familj och släkt är syskonkompensation ett vanligt problem. Blir ett ägarskifte aktuellt är barnen i familjen ointresserade eller har redan tagit över ett annat lantbruk (Boehlje och Eidman, 1984). När det gäller ägarskifte förutsätter vi i denna studie att det sker mellan den äldre generationen och efterträdaren och att ett eventuellt arv får diskuteras sinsemellan den äldre generationen och dess arvingar. Arv och kompensation till anhöriga tas alltså inte upp i uppsatsen. Vid försäljning och överlåtelse av företag tillkommer många juridiska aspekter, bland annat inom beskattning. Det är ett så pass stort och komplicerat område som dessutom varierar beroende på förutsättningar att det inte studeras närmare.

Studien inriktas mot gårdar med mjölkproduktion, vilken är en investeringsintensiv produktionsgren och ett generationsskifte kräver därför stora kapitalinsatser av efterträdaren. Fallgårdarna avgränsas till ekologiskt drivna där stallarna är anpassade med mjölkrobot och lösdrift. I ekologisk produktion är ett val av produktionssätt redan gjort. Ekologiskt lantbruk har ofta en drivkraft av miljömedvetenhet och ett engagemang bakom sig. Det är en fördel vid ägarskiften då personerna är drivkraftiga och engagerade (Nylén Andresen & Hult, 2004).

På mjölkgårdar med befintlig robot har oftast den största investeringen skett vilket underlättar för en övertagare med ansträngd ekonomi med höga kapitalkostnader från köpet. En studie av Wettermark (1983) visar att om större investeringar är genomförda innan ägarskiftet, ökar möjligheterna för övertagaren att klara framtida likviditetskrav. Om sådana investeringar inte är gjorda räcker inte ökad produktivitet i driften till för att täcka kostnaderna för övertagaren. På mjölkgårdar finns det ofta alternativa möjligheter till användning av gården. Från lantbrukarens sida finns ofta viljan att det ska fortsätta drivas mjölkproduktion på gården trots en ny ägare. Alternativen som studeras i denna uppsats är försäljning, delägarskap och sharemilking. Att sälja gården innebär i denna studie att sälja till en för lantbrukaren känd köpare och inte försäljning på öppna marknaden. Delägarskap är ett alternativ som kan passa när lantbrukaren vill trappa ner sitt arbete i företaget. Det kan skapa möjligheter för yngre generationer att komma in i livet som lantbrukare. Sharemilking är ett relativt nytt koncept i Sverige. Det härstammar från Nya Zeeland och innebär att unga lantbrukare bitvis får köpa

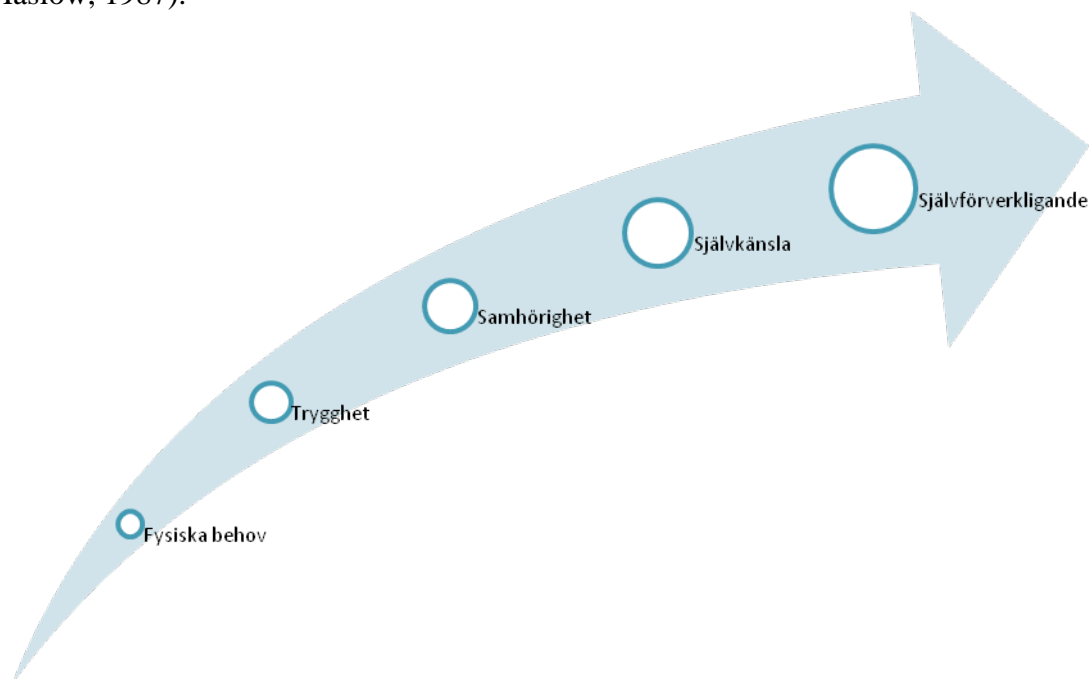
sig in i lantbruket för att tillslut kunna överta företaget (www, Dairy Development Centre, 2012).

## 2 Teori

I detta kapitel beskrivs tillämpliga teorier, som är relevanta vid ett ägarskifte för att sedan användas i analysen.

### 2.1 Maslows behovstrappa

Abraham Maslow lanserade sin behovsteori år 1943 och den är fortfarande en viktig teori för att förklara hur människan motiveras (Brassington & Pettitt, 2007). Enligt Maslow styrs människors handlingar av deras behov och hur motiverade de är att få något behov uppfyllt (Maslow, 1987).



Figur 2. Maslows behovstrappa (Egen bearbetning efter Maslow, 1987)

Modellen är uppbyggd så att grundläggande behov som behövs för över- och fortlevnad är primära och måste tillfredsställas först, se figur 2 (Maslow, 1987). Första steget i trappan är de fysiska behoven vilka är de basala såsom luft, vatten, värme, sex, sömn och mat. Utan dessa bryr sig inte en människa om gemenskap eller andra högre behov. Därefter kan mer sekundära behov tillgodoses som inte har livsuppehållande effekter. De efterföljande stegen i trappan kan tillfredsställas i olika ordning och även samtidigt som ett annat steg, Maslow har emellertid placerat behoven i denna rangordning då de främst uppenbarar sig i nämnd ordning.

Om de fysiska behoven är uppfyllda börjar en persons handlingar styras av de sekundära behoven. Dessa behov kommer till största del ifrån en social struktur i samhället (Ibid). Resterande steg i trappan fungerar som en garant för individen varvid han/hon upprätthåller sin nivå på de fysiska behoven på längre sikt och kommer att överleva. Det andra steget i trappan är trygghet vilket kan delas upp i materiell och emotionell trygghet. Materiellt behov uppfylls genom att individen har tak över huvudet som ger ett skydd eller en fast punkt i sitt liv.

Emotionell trygghet är att inte känna sig hotad eller att ha stabilitet i sitt liv trots en föränderlig värld (Ibid). Nästa steg är samhörighet vilket är ett viktigt steg för alla människor då det även involverar kärlek och närhet. Dessa behov kan uppfyllas genom familj, vänskretsen, arbetslivet eller genom ett intresse som delas med andra likasinnade och innebär känslan av acceptans, förståelse, delaktighet och icke-sexuell kärlek. Människan kan överleva ensam men är i grund och botten ett flockdjur och därför är detta steg ett av de mest väsentliga stegen i behovstrappan.

Dessa tre första steg är även nämnda som bristbehov vilket innebär att brist på dem gör en person orolig och otillfredsställd (Ibid). De två sista stegen är utvecklingsbehov vilket innebär att dessa inte förutsätts utgöra ursprungliga behov för människan utan är något som följer av utvecklingen. Det fjärde steget är självkänsla som hänför sig till status, prestige och uppskattning. Det är ett egobehov som uppfylls när en person får uppskattning för en prestation och det stärker självkänslan.

Det finns två typer av självkänsla; inre och yttre (Ibid). Den inre innebär att personen får större tillit till sig själv och att personen börjar förstå att den klarar av att genomföra saker och innehar kompetens. Den yttre självkänslan är när personen får bekräftelse från annat håll och får ett officiellt erkännande. Dessa händelser resulterar i att personen känner sig tillfreds med sig själv och att den har ett värde. Brist på uppskattningar kan leda till frustration och underlägsenhet. Det sista steget i behovstrappan är självförverkligande vilket kan betyda att utnyttja sin potential till fullo. Det kräver att individen får möjlighet att utvecklas under rätt förutsättningar och det kan ske genom utbildning, karriärsutveckling eller genom att engagera sig i något som ligger personen varmt om hjärtat. Då ökad materiell och social levnadstandard förekommer i dagens moderna samhälle söker sig fler individer högre upp i trappan. Däremot skiljer sig olika individers förväntningar vid olika trappsteg och samma förutsättningar kan ge olika utslag för olika individer.

## 2.2 Intressentmodellen

En intressent till ett företag är en individ, en grupp eller organisation som på något sätt har en utbytesrelation med företaget (Bruzelius & Skärvad, 2011). Företag är beroende av andra aktörer för att existera och därmed deras vilja att medverka till organisationens fortlevnad. Intressenterna innehar resurser till företaget och ställer krav för att utnyttja dessa men är också beroende av företaget för att kunna tillfredsställa sina behov. Intressenterna är beroende av att företaget fortlever och är lönsamt och företaget är beroende av intressenternas resurser. Relationerna ser olika ut beroende på vilken intressenten är och typen av intressenter skiljer sig mellan olika typer av företag. I figur 3 visas de vanligaste intressenterna som de flesta företag har ett förhållande till.



Figur 3. Intressentmodellen (Egen bearbetning efter Ljung m.fl., 1998)

Allmänhetens intresse ligger bland annat i att företaget tar ansvar för miljön och för sociala frågor vilket i gengäld ger företaget en bra image (Bruzelius & Skärvad, 2011). Ekologiska mjölkgårdar arbetar mot en hållbar livssituation och förmedlar ekologiska värderingar. Sådana gårdar kan erbjuda allmänheten till exempel studiebesök eller kosläpp och på så sätt kommunicera sitt ekologiska budskap och bygga upp sin image. De nationella miljömålen innehåller mål dels om ett rikt odlingslandskap och dels om ett rikt djur- och växtliv (www, Miljömål, 2012). Mjölkkor är en viktig faktor när det kommer till att hålla öppna landskap, något som allmänheten uppskattar.

I företaget arbetar de anställda som erbjuder arbetskraft och vill ha lön och meningsfulla arbetsuppgifter som kompensation (Bruzelius & Skärvad, 2011). Lantbruksföretag är ofta fåmansföretag och för det mesta tas anställda in vid arbetstoppar. Mjölkgårdar har en mer jämn arbetsbelastning året runt och kan ha heltidsanställda framförallt om gården bedriver någon form av entreprenadverksamhet.

Ägarna har satsat kapital i företaget och riskerar att förlora det (Bruzelius & Skärvad, 2011). Kravet från ägarna är därmed att företaget förvaltar kapitalet så att det utvecklas positivt och ger avkastning. Ägaren till en mjölkgård med mjölkrobot har mycket kapital bundet i sin gård genom de stora investeringarna en sådan anläggning krävt. Detta skapar en otrygghet för lantbrukaren som måste klara av att betala av på sina lån och även få ut en skälig lön för sin insats i företaget.

Långivare hjälper företaget med det kapital som behövs till driften av verksamheten (Bruzelius & Skärvad, 2011). I utbyte kräver de ränta på kapitalet och avbetalning under en överenskommen tid. Mjölkföretag med robot har mycket kapital bundet i verksamheten och investeringarna som gjorts har krävt stora lån. För att långivaren ska bevilja ett lån måste



lantbrukaren visa att investeringen är lönsam i framtiden och att den kommer att generera tillräckligt mycket pengar för att täcka lånekostnader samt att lantbrukaren ska kunna ta ut en skälig lön för sin arbetsinsats.

Stat och kommun är intresserade av skatteintäkter och arbetstillfällen (Bruzelius & Skärvad, 2011). För företaget är en fungerande infrastruktur ett grundläggande behov men även bidrag kan vara en resurs från staten. Bidrag från stat och kommun är också i form av samhällsservice som till exempel kommunikationer och utbildning med mera. Lantbruket påverkas i hög grad av den jordbrukspolitik som förs och de bidrag som jordbruket kan tillhandahålla. Även viss finansiering kan stat och kommun bidra med, till exempel genom bidrag till anställda. Det blir allt vanligare att medarbetare i lantbruket finansieras med lönebidrag (Möller, 2006)

En av de viktigaste intressenterna för alla företag är kunderna (Bruzelius & Skärvad, 2011). En grundläggande förutsättning är att någon efterfrågar företagets produkter eller tjänster för att företaget ska kunna fortleva. Kunderna betalar vilket förser företaget med intäkter och kravet från kunderna är att få sina behov tillgodosedda med till exempel leveranssäkerhet, varor och tjänster till rimliga priser. Kunderna kan även ställa krav på produktutveckling och ansvarsfull utformning av varorna. Till exempel får inte hälsan riskeras och miljön ska påverkas så minimalt som möjligt. I Sverige är mjölk en viktig dryck som utvecklas allt mer eftersom kundernas efterfrågan ändras (www, Svensk Mjölk, 2012). Mejerierna producerar till exempel mjölk med smak, baristamjölk och minimjölk för att möta kundernas behov. Ett exempel på trender som påverkar mjölkindustrin är smörbristen som uppkom under vintern 2011-2012 i Sverige och Norge. Mjölkuproducenterna måste vara med och möta kraven. Efterfrågan på ekologisk mjölk ökar hos konsumenter och mejerierna har mött dem med att uppmuntra mjölkuproducenterna till att leverera ekologisk mjölk. Det har lett till att många mjölkgårdar har ansökt om att få gå över till ekologisk produktion, något som har gett en överproduktion av ekologisk mjölk. På flera ställen i Sverige har gårdar gått ihop, drivna av ideologiska och ekologiska tankesätt och har bildat egna mejerigrupper som producerar och säljer deras produkter som närproducerat hos lokala matvarubutiker.

Leverantörer erbjuder insatsvaror och tjänster till företaget mot ersättning och efterfrågan på sina produkter (Bruzelius & Skärvad, 2011). Leverantörer vill handla med kunder som är stabila och säkra och har ett intresse i att företaget fortlever som en god betalare. Beroende på vilken typ av insatsvaror eller tjänster leverantören tillhandahåller och tillgången på dessa kan olika hårda krav ställas på företaget. Är leverantören viktig för företaget och har en unik produkt kan denna ställa höga krav och lättare påverka företaget. Hos lantbruk är utrustningen viktigt för produktionen och ofta servicen som är kopplad till när det uppstår problem en avgörande aspekt för att leverantören ska uppskattas av lantbruksföretaget.

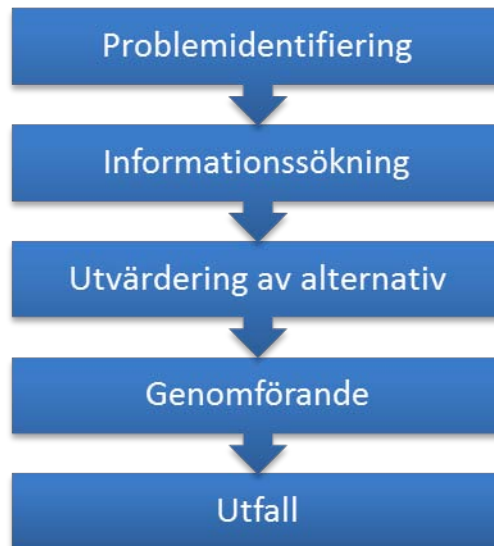
Många företag är med i olika intresseorganisationer som till exempel branschorganisationer (Bruzelius & Skärvad, 2011). Mot en medlemsavgift driver de medlemmarnas, det vill säga företagens, intressen. Branschen och dess näringslivsorganisationer har bland annat ansvaret för att förmedla information om ägarskiften och dess problematik till medlemsföretag och andra aktuella aktörer (Johansson & Falk, 1998). För en mjölkgård är det intressant med bland annat forskning, opinionsarbete och rådgivning som tillhandahålls av bland annat en av intresseorganisationerna Svensk Mjölk.

Till övriga intressenter hör till exempel opinionsbildande grupper (Bruzelius & Skärvad, 2011). Miljörörelsen och djurrättsaktivister har blivit viktigare som intressenter och aktörer

riktas ibland mot ett enskilt företag. De har haft en tydlig påverkan på till exempel grisköteringen och på minkfarmer medan mjölkgårdar ännu är relativt förskonade. Det har funnits ett motstånd mot nötkreatur då de släpper ut den miljöfarliga metangasen men inga aktioner har riktats mot någon speciell gård.

## 2.3 Beslutsprocessmodellen

Beslutsprocessmodellen är uppdelad i fem steg: probleminentifiering, informationssökning, utvärdering av alternativ, genomförande och utfall, se figur 4 (Engel et al., 1968).



Figur 4. Beslutsprocessmodellen (Egen bearbetning utifrån Engel et al., 1968)

Det första steget i en beslutssituation är probleminentifiering då processen påbörjas och den aktuella situationen identifieras (Engel et al., 1968). Det klargörs då hur en ideal situation skulle se ut, vilket avgör om den nuvarande situationen måste förändras eller inte. Probleminentifieringen innebär att en skillnad upplevs mellan det rådande och det ideala tillståndet. Skillnaden kan bero på att uppfattningen om det ideala tillståndet har förändrats; nuvarande tillstånd har tidigare varit tillfredsställande men är inte det i dagsläget. Det kan också bero på att det aktuella tillståndet inte når upp till idealet och inte heller har gjort det innan. Om en skillnad upplevs mellan nuvarande tillstånd och det ideala, uppstår en första beslutssituation med ett val mellan att gå vidare i processen eller att förneka att ett sådant behov finns och inte göra något alls åt situationen. Att hamna i första steget kan ske av ren slump eller genom en medveten process. Till exempel kan en granne eller en tidningsartikel slumpartat sätta igång processen eller så utvecklas beslutet under längre tid och en tidningsartikel kan slutligen motivera att det är dags att gå vidare.

När steg ett har utmynnat i att en skillnad upplevs mellan den befintliga situationen och den ideala påbörjas steg två då informationssökandet startar (Engel et al., 1968). Informationen inhämtas från externa källor såsom internet, reklambroschyrer och personer som befunnit sig eller befinner sig i samma situation. Beroende på hur mycket informationssökning som genomförs kommer beslutet att bli mer eller mindre impulsartat eller välavvägt. Upplevs beslutet som ett stort och viktigt steg är det mer sannolikt att informationssökningen blir mer omfattande och beslutet mindre impulsartat.

Om informationssökningen resulterar i ett passande antal alternativ påbörjas steg tre (Engel et al., 1968). Genom utvärderingen ska det mest passande alternativet för situationen väljas ut. Utvärderingen involverar flera aspekter såsom konsekvenser av valet, processen för genomförandet och hur slutresultatet kan se ut. Enligt modellen ska all tillgänglig information tas fram för att ett rationellt beslut ska kunna göras baserat på kalkyler, jämförelser och baserat på logiskt tänkande.

När alla alternativ upplevs vara utvärderade infinner sig genomförandesteget i modellen (Engel et al., 1968). Beroende på vem som fattar beslutet och vilka erfarenheter och egenskaper beslutsfattaren har, kommer valet att se olika ut. En person kan värdera vissa egenskaper högt som en annan person istället värderar lågt.

När beslutet är genomfört infinner sig utfallssteget då resultatet av besluten påverkar beslutsfattaren (Engel et al., 1968). Resultatet kan vara tillfredsställande och det upplevs då att den ideala situationen har infunnit sig. Situationen kan också upplevas som otillfredsställande och en ny informationssökningsfas följer då beslutsfattaren försöker att försvara sitt beslutstagande för sig själv. Denna fas kan utmynna i att beslutet rivs upp eller att beslutsfattaren går vidare för fortsatt utveckling mot den ideala situationen.

## 3. Metod

I detta kapitel diskuteras hur arbetet är uppbyggt och hur tillvägagångssättet har varit samt konsekvenserna av de val som gjorts.

### 3.1 Litteraturstudie

Litteratur som ett arbete byggs kring måste behandlas försiktigt och det är viktigt att kontrollera källorna så att inte resultatet av studien blir felaktigt. Källor kan testas mot fyra ord äkthet, tidsaspekt, oberoende och tendensfrihet (Thurén, 2005). Äkthet innebär att källan innehåller det som den utger sig för att innehålla och att författarna är tillförlitliga inom ämnet. Det är bra att söka efter verkets ursprung och att kontrollera om utgåvan är etablerad i sammanhanget. Tidsaspekten anger om källan är samtida eller skriven för många år sedan, en mer samtida utgåva anses mer trovärdig då den speglar nutiden men ibland finns inga nyutgivna verk inom ämnet varför källorna får anses som pålitliga än idag. Oberoendet är viktigt så att inte källan bygger helt på andra källor och inte står för sig själv. Tendensfrihet innebär att texten är skriven utan en dold agenda eller har friserats för att passa in i ett sammanhang.

Sekundära källor har använts för att samla information till litteraturgenomgången. En sekundär källa kan sägas föreligga när någon tidigare har samlat in och dokumenterat uppgifter som sedan nyttjas av någon annan (Booth m.fl., 2004). Litteraturstudien i detta arbete baseras framförallt på böcker, vetenskapliga artiklar, publicerade examensarbeten samt rapporter. För att söka fram litteratur har relevanta sökord används i databaser som Primo, Google Scholar och LIBRIS. Det finns mycket litteratur i ämnet men i den djupa och avgränsade fråga studien avser har utbudet bitvis varit mindre. Vanliga sökord har varit "ägarskifte", "generationsskifte" och "ägarbyte". Dessa databaser täcker en stor del av alla akademiska texter som producerats och har bra sökfunktioner.

Maslows behovstrappa ses idag med lite friare tolkningssätt i och med att varje individ anses vara unik och stegen i trappan kan komma i olika ordning och ha olika stor betydelse hos olika personer. Maslow bortsåg från omgivningens påverkan och att människor formas av sin omgivning (Abrahamsson & Aarum Andersen, 2005). Hans arbete har inte fått så stor betydelse i psykologiska sammanhang utan mer för organisatoriska och pedagogiska teorier. Hans teori är svår att pröva och den har bara fått stöd i ett fåtal studier. Den vanligaste kritiken till Maslows behovstrappa är baserade på den hierarkiska uppbyggnaden av behoven då det inte är bekräftat att de är uppbyggda så. I detta arbete används behovstrappan för att förklara att den avgående generationen måste känna trygghet och att många känslor är involverade när en person fattar ett beslut.

Intressentmodellen är tydlig då den visar att företaget är beroende av intressenterna och intressenterna av företaget. De förändringar som ett ägarskifte innebär påverkar även intressenterna varför denna modell visar vilka som finns och hur de är relaterade till företaget. Dock är modellen kritiserad för sin statiska bild av verkligheten (Ljung m.fl., 1998). Det går heller inte att utläsa vilken relation intressenterna har till företaget och vilken grad av inflytande de har över företaget. Dessutom kan intressenternas inflytande variera över tid, något som inte syns i modellen. Trots modellens nackdelar är den en del i denna litteraturgenomgång. Genom att förklara modellen i ord och beskriva intressenternas roll blir

den mer användbar. Intressenternas roll i ägarskiftesprocessen är svaret på en del av syftet och därför behövs intressentmodellen för att förklara relationerna.

Beslutsprocessmodellen en välanvänd och erkänd modell som oftast används i köpbeslutsstudier (Brassington & Pettitt, 2007). Den har omarbetats och utvecklats i många olika riktningar men i denna studie har originalet använts då det varit lätt att applicera på området. Beslutsprocessmodellen kan anpassas mot många olika beslutsområden och är tillräckligt bred för att kunna täcka in de olika stadierna vid ett ägarskifte på en mjölkrobotgård även om den inte är framtagen för lantbruket primärt.

Sharemilking är etablerat främst på andra kontinenter än Europa men idén är intressant att lyfta fram som en lösning för svenska mjölkbönder som står utan intresserade arvingar. Tanken med modellen i studien är att visa ett nytänkande lösningsförslag.

## 3.2 Empiri

Två ägare till fallgårdar intervjuas för att kunna beskriva möjliga alternativ vid ett tilltänkt ägarskifte. Intervjuerna sker i hemmiljö på respektive gård för att få personliga och ärliga svar, samt att intervjupersonerna ska känna sig mer bekväma och trygga (Saunders, 2009). Utifrån förutbestämda frågor sker en öppen intervju i samtalsform. Frågorna formulerades utifrån processen och valdes att vara öppna för att få beskrivande svar från lantbrukarens sida. Frågorna är riktade till ägaren av företaget, men andras åsikter och synvinklar tas med i dialogen eftersom intervjun inte äger rum bakom stängda dörrar och i ett lantkök rör sig många som är inblandade i processen. Ägaren till företaget lever med sin familj på företagets geografiska belägenhet varvid även familjemedlemmars tankar upplevdes som intressanta då de påverkar ägarens agerande i hög grad. Båda gårdarna anges med pseudonym i arbetet då ett fallföretag önskar anonymitet. Information om de båda fallföretagen i arbetet övervägs noggrant för att inte röja lantbrukarnas identiteter.

Personliga intervjuer valdes för att båda författarna till arbetet skulle kunna närvara och kunna fånga upp kroppsspråk och ansiktsuttryck. Intervjuerna uppdelas så att en person tar anteckningar och en ställer frågor för att få en bra struktur på intervjun. Frågorna i intervjuerna är semistrukturerade, vilket ger en ram att följa men det ges ändå en möjlighet att ställa följdfrågor samt mer öppna frågor där respondenten kan förklara och beskriva själv (Saunders, 2009).

Ostrukturerade intervjuer som dessa kan innebära att intervjun även innefattar utsvävningar till skillnad från en strikt intervju (Widerberg, 2002). Med kvalitativa studier kan processen studeras djupare och ge exempel på verkligheten. Kritik mot kvalitativa studier är att det kan innebära att objektivitet saknas. Det är möjligt att frågor ställs ledande eller att svaren tolkas utifrån intervjuarens synvinkel. Detta är ett vanligt fenomen som är svårt att undvika, men medvetenheten om problemet gör att det undviks i den mån det är möjligt.

Endast två gårdar kunde intervjuas på grund av att den tid som stod till förfogande var begränsad och det var ett litet utbud av lämpliga fallgårdar. Dessutom befann sig lantbrukarna mitt i vårbruket och hade svårt med tid för intervjuer. Eftersom urvalet av gårdar har varit litet har ingen selektion kunnat utföras annat än inriktning av produktionsgren, och därför kan resultatet av intervjuerna ha påverkats i någon riktning (Saunders, 2009). Det anses vara av mindre relevans eftersom fallgårdarna används som exempel för att beskriva möjliga

alternativ vid ett ägarskifte och analyseras utifrån teori och litteratur. fEmpirin i denna studie ger ett större underlag vid analys och diskussion, en verklighetskoppling och en validering till teori och litteratur. Dessa två gårdars medverkan anses vara av stor vikt för studien som exempel på hur ett ägarskifte utanför familjen kan gå till. Beskrivande fall är till för att kunna tillämpa teorierna i praktiken och göra analyser. Det ger ingen statistiskt säkerställd analys men det är inte heller syftet.

Fallgårdarna valdes utefter produktionsinriktning med kravet att ha lösdrift och mjölkrobot. Idag är det lagstadgat att bygga lösdrift vid ny- och tillbyggnad, dessutom pågår en politisk debatt om huruvida uppbundet system ska förbjudas och i så fall när (www, ATL, 2012). Är investeringen till lösdrift med mjölkrobot genomförd kan det innebära en konkurrensfördel i framtiden och övertagaren undviker en påtvingad investering som medför stora investeringar, omstruktureringar och inkörningsperioder vid ett eventuellt förbud.

Organisationen Svensk Mjök upplever att fler och fler lantbrukare hör av sig med frågor angående ett ägarskifte när inga arvingar är intresserade (pers. med., Engelbrekts, 2012). Lantbrukarna vill ha råd om hur de ska gå tillväga och förslag på lösningar. Då det finns lite litteratur i ämnet och den som finns att tillgå är av äldre årgång och framförallt handlar om överföranden utomlands, presenteras en modell som kan användas som mall för förberedelserna vid ett ägarskifte på lantbruk i Sverige. Modellen är i första hand baserad på beslutsprocessmodellen och med hjälp av andra modeller som presenteras i arbetet utvecklas den för att passa in i studien. Det är viktigt att komma ihåg att modellen inte tar hänsyn till juridiska och ekonomiska aspekter utan behandlar mjuka värden vid ett överförande.

## 4 Litteraturstudie

Detta kapitel lyfter upp relevant litteratur för att förklara hur avgående lantbrukare påverkas av ett ägarskifte. Processen vid ett ägarskifte innefattar många olika tankar och val och först i kapitlet presenteras de psykologiska aspekterna. Lantbrukarens agerande förklaras utifrån olika känslomässiga förhållanden som sedan mynnar ut i ett avgörande, hur det beslutet långsamt byggs upp och hur olika alternativ vägs mot varandra. Eftersom lantbrukaren vikt hela sitt liv och ofta mer än en heltid åt att bygga och vårda sitt företag blir det känslomässigt viktigt att framtiden för gården tryggas. Vid uppnådd pensionsålder måste lantbrukaren välja en väg som antingen leder till nedläggning eller överlåtelse till någon utanför familjen. Oavsett vilket val det blir behöver alla beslut förankras hos alla involverade och tänkas igenom ordentligt. Vid ett ägarskifte är det många som påverkas, inte bara övertagaren och överlämnaren utan även alla intressenter till företaget berörs.

### 4.1 Inför ett ägarskifte

Ett ägarskifte är en omfattande process som innebär att många aspekter behöver tas i beaktning. Att planera och tänka efter först för att sedan lägga upp en strategi och en tidsplan behövs för att till slut kunna välja ett alternativ som passar det enskilda fallet.

#### 4.1.1 Planering och eftertanke

Det är viktigt att komma igång med att väcka frågan och att sätta igång förberedelserna i tid då det är en lång process att ta sig igenom (Melin et al., 2007). Ett ägarskifte kan bli aktuellt tidigare än ägarna tror då oförutsedda händelser som till exempel olycksfall kan förskjuta beslutet. Många skiften i svenska företag sker för sent då överlämnaren nått en relativt hög ålder och det kan ha påverkat företagets utveckling och även tvinga fram ett för snabbt genomförande vilket kan fortsätta att driva företaget i en negativ riktning. Det kan vara bra att diskutera ett eventuellt ägarskifte även om barnen är intresserade av att ta över företaget då barnen kan känna sig alltför osäkra inför uppgiften.

En faktor som underlättar är om överlåtaren inser och accepterar den komplexitet som uppstår, både känslomässigt och psykologiskt vid ett ägarskifte (Johansson & Falk, 1998). I familjeföretag är en stöttande och enad familj en viktig del, oavsett om företagaren arbetar själv i företaget eller om fler familjemedlemmar är delaktiga. Vid en överlåtelse behöver den avgående generationen vara beredd på och villig att lämna över mer och mer ansvar till övertagaren och att båda parterna är beredda på att samarbeta (Boehlje & Eidman, 1984). Det är också viktigt att vara ärlig i bedömandet av sitt eget företag då ekonomiska bekymmer kan tvinga fram en försäljning och andra problem kan uppstå för alla involverade.

Vid en extern överlåtelse finns det flera lösningsförslag och lantbrukaren måste rannsaka sig själv för att ta reda på vad som är viktigast vid en överföring; om det är att få ett marknadsmässigt pris eller vem som tar över gården (Boehlje & Eidman, 1984). Det är viktigt att lösningen anpassas till alla individer som är involverade i ägarskiftet och det finns en öppenhet till olika lösningar. Lösningen måste fungera för den unika sammansättningen med personer som det aktuella fallet berör. Vid köp beror det pris övertagaren kan betala främst på dennes ekonomiska situation och kontakten med banker och kreditinstitut och där möjlighet till lån (Johansson & Falk, 1998). Långivarna bedömer företaget och värderar det, samt

företagarens situation och möjlighet att amortera och betala ränta. Banklån kräver ofta hög säkerhet vid utlåning och att låntagaren står för en insats själv för att fördela risken.

#### 4.1.2 Förberedelser och strategiplanering

Då övertagaren ser på företaget som en möjlighet för framtiden bör denna vara medveten om vikten att behöva förbereda skiftet tillsammans med företagaren (Johansson & Falk, 1998). Förutsättningarna för skiftet är bättre om det sker stegvis och efterträdaren får växa in i företagarrollen och få stöd av den äldre generationen. Om det även är en utslussningsfas för överlåtaren är det bra för båda parter att det bestäms ett slutdatum när den nya företagaren ska klara sig utan det mentorskap den äldre företagaren tillhandahåller.

Det är viktigt att parterna upprättar en strategi och en tidsplan om vad som ska ske när (Boehlje & Eidman, 1984). Eftersom ett ägar- eller generationsskifte oftast är något en företagare bara upplever en gång i livet är det viktigt att fundera igenom olika tänkbara scenarior och alternativ (Melin et al., 2007). Eftersom skiften inom vissa företag är väldigt känsligt förknippade och kommer att påverka en stor del av överlåtarens framtid måste alla aspekter noggrant övervägas och det måste vara klart och tydligt för alla iblandade hur slutprodukten kommer att se ut. Med en tydlig plan kan företaget skifta ägare med bibehållen och ökad kunskap, fortsatta kontakter med intressenter och företagets anda lever vidare i sitt nya ägande. Att planera i god tid och ta hjälp av oberoende rådgivare som kan hjälpa till att hitta passande alternativ till varje aktuellt ägarskifte är en fördel (Johansson & Falk, 1998).

Vid ett ägarskifte av ett lantbruk är det många aspekter som parterna behöver ta hänsyn till. Detta är viktiga parametrar att ha i åtanke vid ett genomförande av ett ägarskifte på en lantbruksenhet:

1. Får den avgående generationen tillräckligt med säkerhet? Dels ekonomiskt så att pensionen tryggas men även för att våga släppa taget om gården, det måste kännas tryggt att lämna över ansvaret till övertagaren.
2. Får den övertagande generationen tillräckligt med säkerhet? Tillräckligt fria händer för att kunna driva vidare en funktionell och lönsam drift men även en känsla av att kunna bygga en stabil framtid som verksamhetens kärna.
3. Se över de juridiska aspekterna.
4. Är övertagaren beredd att bli lantbrukare på heltid och en lång tid framöver?
5. Är gården lönsam? Om inte vilka är alternativen; nedläggning eller finns det möjliga ekonomiska fördelar att hitta inom annan inriktning.
6. Går det att utarbeta en plan inför framtiden som alla parter är nöjda med?

(Boehlje och Eidman, 1984).

En strikt kontroll på företagets ekonomi och god planering skapar stabilitet i företaget under och efter ägarskiftet och att företaget tas över av en medarbetare innebär att övertagaren kan verksamheten bra (Melin, 2004). Under denna process är det en fördel att ha tillgång till någon stödperson som är oberoende. Ett företag med bra ekonomi har lättare att kunna fördela ekonomin för att ett ägarskifte ska ske så smidigt som möjligt. Hög lönsamhet innebär även en möjlighet att vid försäljning att kunna välja pris och köpare. När en överlåtelse har planerats i tid och företaget är lönsamt har säljarnas ekonomiska behov täckts av utbetald lön och företagets verksamhet, och kravet på försäljningspriset blir inte lika högt.

En viktig ingrediens till framgång, framförallt i kunskapsintensiva företag med mycket humankapital, är att medarbetare och nyckelpersoner ser positivt på förändringen (Johansson



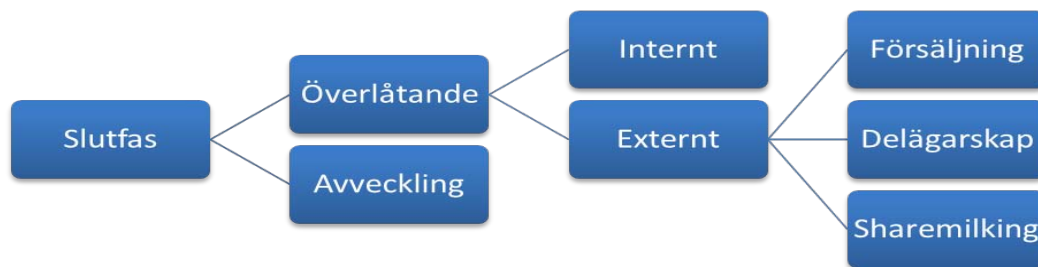
& Falk, 1998). Hoppas nyckelpersoner av kan mycket kunskap och kultur försvinna, något som kan vara förödande för företagets framtid. Vid ett ägarskifte är kunskap en viktig faktor och det är viktigt att alla inblandade är medvetna om den ”tysta” kunskap som finns hos den avgående generationen (Melin, 2004). Kunskap som kan vara avgörande för en fortsatt positiv utveckling i företaget.

I ett mindre företag är de flesta relationerna till intressenter mer eller mindre personliga som företagaren har under en längre tid har byggt upp (Johansson & Falk, 1998). Vid ett ägarskifte är det viktigt att kontakterna förmedlas till efterträdaren, något som ofta kräver en del framförhållning och engagemang. För att intressenterna ska förberedas på ett ägarskifte bör efterträdaren presenteras för att få möjlighet att skapa förtroende som håller i sig genom processen och efter skiftet (Johansson & Falk, 1998).

Få företagare genomför fler än ett ägarbyte under sin livstid och då kan andra få delge sina erfarenheter (Johansson & Falk, 1998). En vanlig uppfattning bland företagare är att de måste veta allt och kunna vareda del som finns inom företagandet. Eftersom vissa frågor som behöver diskuteras igenom kan vara känsliga, som till exempel den ekonomiska situationen, är det bra att i god tid ta hjälp utifrån med objektivitet (Melin et al., 2007). Något som kan avgöra företagets framtid är rådgivningen och kunskapen kring ägarskiftet (Johansson & Falk, 1998). Bristfällig rådgivning, dålig kunskap och planering av framförallt skatte- och finansieringsvillkor kan skapa stora negativa konsekvenser. En rådgivare som är insatt i lantbruk men även de juridiska och skattemässiga aspekterna som omfattas är bra att ta hjälp av. Den rådgivare de flesta företagare har kontakt med är sin revisor (Johansson & Falk, 1998). Det är viktigt att rådgivare utan kunskap om ägarskiften i lantbruk blir medvetna om att ägarskiftesprocessen behöver startas i tid och att det är ett komplext problem som det finns lösningar på.

#### 4.1.3 Välja alternativ-svårigheter och problem vid slutfasen

Vid en lantbrukares slutfas av sin livscykel står denne inför flera olika alternativ och val, se figur 5 (Boehlje & Eidman, 1984). Första frågan är om lantbrukaren är villig att överlåta sin gård till någon annan eller om det är ett bättre alternativ att lägga ner driften och arrendera ut marken. Om ägaren anser att det är viktigt att gården lever vidare måste en övertagare väljas ut och då är frågan om det finns någon familjemedlem som är intresserad. Finns intresse inom släkten kan en intern överlåtelse genomföras annars behövs en utomstående person ska sökas upp för ett externt överlåtande. Ägarskiften kan se olika ut och passa olika bra till olika konstellationer av personer (Melin et al., 2007). Vanligast är att ägaren säljer företaget och helt lämnar sitt ägande. Men andra alternativ kan bli aktuella beroende på ägarens sits och företagets verksamhet. Ibland vill ägaren ha avlastning i företaget och behålla sin majoritet och tar då in en delägare, eller tvärtom då ägaren kvarstår med en liten ägarandel och ger huvudansvaret till en övertagare. Skiftet kan också genomföras i etapper genom att överlåta delar av företaget och ägarskapet lite åt gången.



Figur 5. Olika vägval vid slutfasen (Modifierad modell utifrån Boehlje och Eidman, 1984).

När ett ägarskifte är aktuellt behöver aktuella intressenter kontaktas, till exempel revisor, bank, andra företagare, värderare, jurist och familjemedlemmar (Johansson & Falk, 1998). Antingen kan en värdering ske av företaget och diskussion kring skatteregler och effekterna av en överlåtelse etcetera. Andra alternativet är att direkt diskutera med en köpare. Därefter sker prispförhandlingar som bör leda till ett avtal. När ett avtal har förhandlats fram kan ägarskiftet ske. En viktig intressent är kreditgivare och banker som har en viktig roll som lätt kan försvåra företagets framtid om inte intresse och förtroende för den nya företagaren finns.

Ägarskiftet får inte innebära att efterträdaren står med alltför stora finansiella kostnader och risker (Johansson & Falk, 1998). Vid extern försäljning måste övertagaren gå in med en insats som eget kapital och ofta även banklån. Från bankens och kreditinstitutens sida är det då en fördel för efterträdaren om denne får en inkörningstid i företaget utan större krav än normalt. Det är också positivt om övertagare ges den möjligheten att få ta lån till att köpa och driva ett företag vidare. För att kunna få ett lån krävs att banken kan ta hänsyn till hur väl företaget har lyckats ekonomiskt sett en tid tillbaka. Det är alltså en fördel om företaget drivits i sin nuvarande form ett längre tag och att resultaten varit positiva (Broomé, Elmér & Nylén 1998). En kreditgivande bank har som målsättning att låna ut kapital till så låg risk som möjligt (Bruns 2001). Alltså vill de endast ge kredit till låntagare som de anser har möjlighet att återbetala lånet. Banken måste göra en bedömning där de måste ta i beaktande om tillgångarna som används som säkerhet kommer att bevara det värdet i framtiden samt om företaget de lånar ut till vid konkurs urholkas i värde eller har bestående värden i tillgångarna (Green 1997). Ett mjölkrobotsföretag har stora mängder kapital bundna i tillgångar men även i kunskap hos personen som driver företaget varvid det blir svårt att göra en rättvis bedömning av företagets verkliga värde. Mjuka värden är svåra att uppskatta och sätta finansiella tal på då de inte syns i företagets balansräkning (Guimón, 2005). Företagsledningens personlighet är viktig vid en kreditbedömning (Bruns, 2010) varvid ett ny lantbrukare som är oerfaren både som företagsledare samt inom lantbruket kan få svårare att få stora lån. Företagets ledning anses vara den viktigaste framgångsfaktorn för företagets framtid och överlevnad (Broomé, Elmér & Nylén, 1998).

När en gård ska ägarskiftas bör hänsyn tas till att den avgående generationen lämnar över sitt livs verk, de har levt på gården i många år och familjen har byggt upp verksamheten själva till det den är idag (Boehlje och Eidman, 1984). Överlåtaren kan uppleva att det är svårt att skiljas ifrån sin gård och verksamhet. Samtidigt måste övertagaren få bygga upp verksamheten på sitt sätt så att den känner att det är den personens egen verksamhet med egen

prägel på. Gården kan vara i ett skede då stora förändringar av driften måste ske för att öka lönsamheten eller för att bibehålla sin konkurrenskraft mot övriga lantbruksenheter och därav måste den nya brukaren få chans att göra sina egna val. Överlåtaren bör ha funderat på vad dennes uppgift ska vara efter ägarskiftet. Vid en lösning där den avgående generationen och den övertagande generationen arbetar sida vid sida, antingen under en period under processen eller som en del i lösningen, kan en maktkamp uppstå (Melin, 2004). En sådan lösning kan å andra sidan vara positiv i den bemärkelsen att den ”tysta” kunskap den avgående generationen besitter stannar i företaget. Det kan uppstå en situation där det formella avtalet om ägarskifte är påskrivet och allt är genomfört men det är fortfarande den gamla ägaren som styr företaget och inte släpper taget. Anledningen kan vara olika, till exempel tekniska aspekter som skatt och försäkring, psykosociala behov som identitet och självkänsla och sociala kontakter i organisationen. För att både det reella och formella skiftet ska ske samtidigt krävs förberedelser, framförallt i det psykosociala avseendet.

## 4.2 Alternativ av ägarskiften

Alternativ som valts att fokusera på är varianter av att sälja gården, ta in en delägare eller att ingå i ett sharemilkingavtal.

### 4.2.1 Försäljning

När det gäller alternativet att sälja gården till en känd köpare behöver lantbrukaren bestämma sig för om gården ska säljas till marknadspris eller förmånligare för att ge övertagaren en lättare start. Värderingen av företaget har en viktig roll i överlåtandet (Johansson & Falk, 1998). Om företaget är högt värderat blir det svårare för en övertagare att kunna finansiera företaget och fortfarande driva det med god lönsamhet. Samtidigt vill säljaren ofta ha så bra betalt som möjligt för företaget, framförallt när det säljs utanför familjen.

Ett vanligt fenomen är att företagare väljer att sälja till en eller flera anställda (Johansson & Falk, 1998). Vid en sådan överlåtelse är ofta många intressenter, bland annat övriga anställda och kunder mer välvilligt inställda än en försäljning till någon främmande person. Det som kan vara problematiskt är finansieringen om anställda ska köpa hela eller delar av företaget. Medarbetarens privata ekonomi är en del som påverkar men även att företagets ekonomi är god. Ser detta positivt ut kan en överlåtelse ofta fungera bra mot en bra planering. Annat som kan bli ett bekymmer är bankens krav på säkerhet, och om lån beviljas uppstår en större riskexponering. Det innebär högre krav på lönsamhet och god avkastning i företaget. För att företaget ska överleva på lång sikt bör dessa faktorer vara genomtänkta. Vissa företagare som har hittat rätt efterträdare prioriterar inte priset utan att deras livsverk lever vidare med bättre förutsättningar (Melin, 2004). Ett lägre pris skapar bättre förutsättningar för att företaget kan drivas vidare utan höga finansiella kostnader som kan skapa press på övertagaren.

En möjlighet som finns hos gårdar är att stycka av en del till försäljning (www, Lantmäteriet, 2012). Det är en vanlig lantmäteriförrättning men som innebär en process med bland annat bedömning om avstyckningen är bra med hänsyn till servitut och samfälligheter med mera. Även myndigheter är med i beslutet innan en eventuell ny fastighet bildas. Det kan innebära att en extern köpare tar över medan lantbrukarfamiljen bor kvar i sitt hus och eventuellt kan vara behjälplig till den nya lantbrukaren. Det finns också möjligheter för andra lantbruksföretag i området att köpa den avstyckade gården för att fortsätta att driva produktionen.

#### 4.2.2 Delägarskap

Ett alternativ som finns är att låta anställda bli delägare, antingen en nyckelperson i företaget eller genom att låta alla anställda få möjligheten (Johansson & Falk, 1998). Det går också att behålla en del av företaget för att en yngre generation ska kunna ta över den andra delen. Har företaget drivits av två eller flera kompanjoner och dessa har varit förutseende i fråga om när den ena parten vill eller måste överlåta sin andel i företaget bör ett avtal ha tecknats. I avtalet har viktiga frågor tagits upp och även vad som gäller när det kommer till värdering och finansiering av en överlåtelse bör finnas med.

I mindre företag som drivs av delägare kan vissa problem uppstå (Danielsson & Sund, 2010). Meningsskiljaktigheter och olika viljor kan orsaka problem som är negativa för företaget om de inte reds ut. Om parterna inte kommer överens och problemen inte går att lösa kan det bli aktuellt med utlösen eller delning av företaget. Det är en stor utmaning i att vara flera som driver ett företag; det är fler personers viljor och mål som ska tas i beaktande men samtidigt har ledarna av företaget alltid ett bollplank att diskutera nya strategier med (Melin, 2004). Det är viktigt att respektera alla individers åsikter och tankar annars kan samarbetet resultera i fördröjningar i verksamheten. Kommunikationen blir därför en viktig stöttepelare i relationen och alla parterna måste se till att lyfta sina åsikter och tankar så att inte komplikationer uppstår senare i verksamheten för att någon inte är nöjd.

#### 4.2.3 Sharemilking

Sharemilking är ett alternativt som härstammar från Australien och Nya Zeeland (www, Dairy Development Centre, 2012). Det finns många olika varianter av sharemilking till följd av att alla gårdar, lantbrukare och yngre intressenter är olika. Ofta äger gårdsägaren all fast egendom och sharemilkern köper allt lösöre i företaget, dock är det viktigt att utgå från varje enskild situation (Tranel, 1996). Mjölkföretaget drivs vidare av sharemilkern och gårdsägaren tillsammans. Vanligast är att sharemilkern först anställs på gården för att gårdsägare och sharemilkern ska kunna känna efter om de passar bra ihop. Sedan köper sharemilkern långsamt in sig i företaget. Kostnader och inkomster delas efter hur många procentandelar var part äger i företaget. Mjölkproduktion är enormt kapitalintensivt och för att underlätta för den nya partnern är det vanligt att övertiden sparas i företaget för att på så sätt öka vinsten. Det gör att sharemilkern kan bygga upp ett startkapital som gör det möjligt att ta ett större lån av banken eller för att få råd att köpa loss lösöret inom några år.

Vinstandelen ökar allteftersom sharemilkern investerar och köper in sig i gården, och i samma takt ökar kostnadsandelen som förknippas med driften (Clarke, 2009). Hela processen är mycket långsam, dels på grund av det kapital som krävs men även för att parterna ska kunna lära känna varandra och lösa de problem som eventuellt uppstår. Gårdsägaren måste känna att sharemilkern går att lita på både vad gäller driften av gården men även när det kommer till att personen har rätt utbildning, ekonomiska förehavanden, erfarenheter och också att personkemin är rätt. Det är viktigt att kolla upp personen innan samarbetet byggs upp genom att till exempel kontakta gamla arbetsgivare, närstående kring personen, lärare och liknande. Under tiden för samarbetet är det av stor vikt att båda parter tar chansen till lärdom och utveckling så att företaget utvecklas i rätt riktning.

Ett sharemilkingkontrakt kan utformas som till exempel ett leasingavtal, arrendekontrakt eller anställningskontrakt (Tranel, 1996). Det är viktigt att båda parter är med vid förhandlingen

och att alla är överens om det som skrivs in i kontrakten. Alla insatser som parterna gör ska motsvaras av vad de får tillbaka av företaget. Det är därför viktigt att värdesätta arbetet på ett korrekt sätt så att ingen känner att han/hon arbetar med gårdssysslorna för ingenting. Ett sätt är att göra ett arbetsschema för gårdens skötsel under ett år och därefter värdesätta de olika insatserna efter hur ofta eller påfrestande dessa är. Det finns många olika kontrakt och lösningsförslag att tillgå men det är viktigt att tänka på alla gårdars säregenheter och personers olika inställningar. Kontraktet bör uppdateras varje år, framförallt om fördelningsprocenten är ojämn, eftersom förutsättningarna kan ha ändrats (Tranel, 1996). Om sharemilkingkontraktet är uppdelat jämnt på 50 % vardera kan uppdateringen ske med tre års mellanrum eftersom insatser och inkomster är relativt jämnt fördelade och ingen står i underläge mot den andra. Att skissera upp en femårsplan med en tänkt strategi kan vara en ovärderlig hjälp eftersom det ibland är andra intressenter som påverkar mer än vad som är meningen. Det kan till exempel vara tröga och byråkratiska system som saktar ner processen eller annat som gör att allt utvecklas fort och det då kan vara bra att sakta ned processen. Att parterna har en gemensam vision om hur framtiden är tänkt att se ut är en fördel.

Sharemilking är ett bra sätt för lantbrukare inför pensionsålder att attrahera nya investerare som kan göra det möjligt för gården att leva vidare (Tranel, 1996). Den yngre generationen som är intresserad av att driva ett lantbruk men utan arvmöjligheter och mycket kapital ges en möjlighet att ta över en drift (Clarke, 2009). Gårdsägaren behöver inte sälja sin fastighet utan kan bo kvar och själv välja hur mycket denne vill involvera sig i driften och långsamt avveckla sig själv tills pensionen. I Nya Zeeland fungerar sharemilking som en språngbräda i lantbrukskarriären för många unga intresserade. Tack vare den yngre generationen som kommer in i driften tillförs företaget nya tekniker och forskning. Den yngre generationen får ta del av den äldres erfarenheter inom området och drivkraften inom företaget hålls igång.

### 4.3 Att genomföra ett ägarskifte

För att ett ägarskifte ska lyckas krävs mycket eftertanke och en planering och en strategi. I figur 6 har resultatet av studien gett en ny modell som visar vägen till ett ägarskifte.



Figur 6. Modell för genomförandeprocessen i ett ägarskifte (Egen bearbetning, 2012)

Första steget är att identifiera att det är dags att börja tänka på frågor kring ägarskifte, starta upp diskussioner inom familjen om lämpliga lösningar (Melin et al., 2007). Om det finns arvingar inom familjen måste de börja fundera på om de är intresserade av att ta över i ett senare skede eller om de helst ser en annan lösning. Arvtagarnas utlåtanden påverkar framtida valmöjligheter och det är viktigt att de är ärliga med sin inställning. Det är viktigt att komma igång med detta stadie i tid då det är bra att få en så lång process som möjligt för att inte göra förhastade beslut. Inga beslut bör tas i detta skede utan det är en process som ofta behöver mogna eftersom det även innefattar en känslsam och psykologisk process.

När uppstarten är avklarad och familjen har börjat få en mer komplett bild av vad de vill börjar grundarbetet för att hitta alternativ som kan passa gården och ägarfamiljen. Eftersom

alla familjer och gårdar är olika är det positivt att ta in många olika infallsvinklar och alternativa lösningar för att sedan kunna utvärdera vilka aspekter som är viktiga för familjen och vad som kan tänkas passa i deras situation. Beroende på vilka alternativ som väljs kan det vara bra att fundera ut en tidsplan med ungefärliga hållpunkter för olika moment i ett överförande (Melin et al., 2007). Det kan vara en bra strategi att räkna bakåt från det år då ägarna inte vill arbeta med gården längre och fundera på när olika skiften av gården ska genomföras för att nå det slutmålet. När de olika lösningarna är utvärderade börjar sedan arbetet med att finna en lämplig övertagare och sedan måste familjens vilja och denne persons målsättningar stämmas av. Enligt Boehlje & Eidman (1984) måste hänsyn tas till alla inblandade personer vid ett ägarskifte för att få ett fungerande avtal.

När en lämplig övertagare är identifierad är det dags att börja fatta viktiga beslut och att få ner det på papper. Det är viktigt att hitta duktiga rådgivare inom de områden som berörs vid ett ägarskifte (Johansson & Falk, 1998). Ägarna och övertagaren kan vara överens om de hållpunkter de diskuterat innan, men en rådgivare kan hitta nya områden som inte är berörda och hjälpa till i utformandet av lösningen. Opartiska personer som är väl insatta i branschen kan ge ovärderlig information och hjälp i processen. Varje ägarskifte är en unik situation, något en gårdsägare troligtvis bara upplever en gång i livet och företagaren själv har ofta mycket liten erfarenhet av att lämna sitt företag (Johansson & Falk, 1998). En utomstående person som arbetat med liknande fall tidigare vet vilka problem som kan uppstå och vet vilka saker som behöver ordnas. Under den här tiden är en rekommendation att låta anställa den tilltänkta övertagaren. Detta för att se om personen är lämplig i driften av gården men även för att kunna lära känna varandra närmare. Eftersom det är viktigt att känna en trygghet i att personen som tar över gården kommer att göra det med gårdens bästa i sinnet så är detta en bra testperiod. Överlåtaren kommer troligen inte att lämna ifrån sig gården utan att känna den tryggheten.

När det är dags för att skriva ner uppgörelsen för underteckning av parterna är det viktigt att alla inblandade känner att de har respekterats i utformningen av avtalet. I utformningen av avtalet är det viktigt att inse att den specifika gården kräver en alldeles egen utformning av kontraktet, det viktigaste är att det som skrivs under passar alla parterna. När sedan ägarskiftet närmar sig slutfasen är det viktigt att alla personer som berörs vet vad deras nya roll i avtalet är. Boehlje & Eidman (1984) nämner att det är viktigt att överlåtaren tar ett steg tillbaka och låter övertagaren få agera i sin nya roll. Det är viktigt att respektera varandra och att ha pratat om denna del i processen innan. Övertagaren måste få agera efter vad som är överenskommet och överlåtaren måste ge den nya företagsledaren plats i sin nya roll. Samtidigt är det viktigt att övertagaren respekterar de gamla ägarna och att avtalet följs. Om övertagaren agerar utanför det som är reglerat i avtal kan överlåtarna känna sig åsidosedda och överkörda. Det är viktigt att ägarfamiljen känner att förarbetet i avtalet lett till en överenskommelse som alla sidor respekterar och att de känner en trygghet i sitt val. Att lämna ifrån sig sitt livs verk är något som kräver stort mod och noggrant överläggande och det uppstår lätt osämja om det upplevs som att kontraktet inte fullföljs.

## 5 Empiri

I detta kapitel presenteras de två fallgårdarna och en sammanställning av intervjuerna på dessa. Frågorna som intervjuerna baseras på återfinns i bilaga 1.

## 5.1 Fallgård 1: "Mugård"

Fallgård 1 "Mugård" köptes av lantbrukaren år 1983 och gården härstammar från 1800-talet (pers. med., Lantbrukare 1, 2012). Gården består av cirka 200 hektar mark, ungefär 200 kor varav mellan 75 och 80 går i mjölkroboten. Sedan 2009 drivs gården ekologiskt och är KRAV-märkt. Gården producerar eget grovfoder men köper in spannmål och mjölken levereras till Arla. På grund av lantbrukarens ålder är ett ägarskifte aktuellt men ingen av de fem barnen är intresserade att ta över gården.

### 5.1.1 Ägarskiftesprocessen

Processen startade när lantbrukaren och hans son fick erbjudande år 2005 att ta över en släktingens gård, något som hade varit sonens dröm (pers. med., Lantbrukare 1, 2012). Släktgården bedrev då köttproduktion. Sonen fick köpa släktingens gård som sedan far och son brukar ihop. Under samma period hade lantbrukaren insett att det krävdes en stor investering på hans gård, både ökat antal ungdjur och mer mjölkproduktion. Planer fanns på att sonen skulle starta mjölkproduktion på den nyinköpta gården och att fadern skulle trappa ner och endast ha ungdjur kvar på gården. De båda gårdarna ligger på ett avstånd om cirka två mil från varandra och ett samarbete som fungerar mycket bra. I dagsläget finns även ett maskinsamarbete far och son emellan.

På hösten 2010 skickade Länsstyrelsen ut programblad och information, bland annat om olika utbildningar (pers. med., Lantbrukare 1, 2012). En kurs som fanns och väckte lite intresse handlade om ombyggnad från uppbundet mjölkstall till lösdrift. Sonen var i detta läge pådrivande och tyckte att hans far skulle vara med på kursen. Efter lite funderande tyckte även den äldre lantbrukaren att det var en möjlighet och dumt att inte gå. I detta skede fanns en medarbetare på gården som också ville gå kursen. Kursen gav mersmak och både medarbetaren och lantbrukaren implementerade sina nya kunskaper i mjölkstallet. Måtten på ladugården skulle räcka till lösdrift och de började skissa. Medarbetaren och hans lantbruksintresserade sambo hade nu funderat och var intresserade av gården. Det nyvunna intresset skapade möjligheter och lantbrukaren tillsammans med paret fick ett prisförslag från en byggare och diskuterade tillvägagångssätt.

Lantbrukaren hade kontakt med sin revisor inför investeringen och det kompanjonskap som utvecklades mellan lantbrukaren och medarbetaren (pers. med., Lantbrukare 1, 2012). Ett kontrakt till kompanjonskap utvecklades men innan det var påskrivet backade den äldre lantbrukaren. Bland annat på grund av det maskinsamarbete han och sonen har, det var uppenbart, tyckte han, att det skulle skapa problem. Medarbetaren och sonen är olika personligheter och lantbrukaren förstod att medarbetaren inte skulle ha samma tålamod som fanns i far- och sonrelationen. Maskinsamarbetet skulle kunna bli en källa till irritation.

Planen gjordes om, den äldre lantbrukaren fortsatte driva gården i egen regi, men med en plan att medarbetaren skulle ha en möjlighet att ta över gården i framtiden (pers. med., Lantbrukare 1, 2012). Genom att medarbetarens övertid sparas i företaget till en buffert skapar det en förutsättning till att ha startkapital som eget kapital vid ett övertagande. En skillnad jämfört med tidigare är att medarbetaren nu får än mer ansvar än tidigare. Det ingår jourarbete, även på obekväma tider för att skola in medarbetaren i livet som lantbrukare. Tidigare har lantbrukaren själv tagit på sig kalvningar och annat som kan hända mitt i natten vilket inte innebär att det går att börja senare på morgonen eller annat som en medarbetare kanske inte inser från början. Medarbetaren får vara med i de flesta beslut och diskussioner förs dem



emellan om vad som är bäst för båda parter, nu och i framtiden. Denna form av avtal är endast muntlig mellan medarbetaren och lantbrukaren och är inte juridiskt genomarbetat.

Lantbrukare vill gärna bestämma själva och har ofta sina rutiner i huvudet (pers. med., Lantbrukare 1, 2012). Det är något som överlämnaren på Mugård kommer ha svårt att släppa taget om. Vid ägareskiftet kommer han att vilja flytta, det är svårt att se på när någon annan driver gården utan att han har kvar några befogenheter. Gården kommer att värderas till marknadsvärde och säljas och medarbetaren har förhoppningar att få banklån med sina arbetade timmar som insats till eget kapital. Hade inte möjligheten med att hans medarbetare ville ta över funnits hade förmodligen lantbrukaren trappat ner i omgångar.

### 5.1.2. Lärdomar

I processen är det viktigt att lönsamheten prioriteras (pers. med., Lantbrukare 1, 2012). Med lågkonjunktur och sämre tider i branschen och dessutom med en krävande omställning till robot har ekonomin varit otroligt viktig. Ägaren och den anställde har varit medvetna om risken att stöta på problem men det har gått bra i det stora hela. Lantbrukaren tycker att det är viktigt med bra personkemi och att tro på det de arbetar med. Det är viktigt med engagemang och att tycka att arbetet är roligt. En person som eventuellt ska ta över bör först vara anställd och komma in i företaget och sen få mer och mer ansvar. För att inte inge falska förhoppningar tycker lantbrukaren att det är bättre att skolas in genom att ta ett ägaransvar. Lantbrukaren uppmanar alltid till att alltid tänka sig för och fråga sig vad som passar en själv. Det är viktigt att titta framåt och förutse problemen.

Inför ett kommande ägarskifte finns det mycket att färdigställa på gården (pers. med., Lantbrukare 1, 2012). I ladugården är rutinerna ännu inte genomarbetade, vilket behöver ske innan ett övertagande. Lantbrukaren anser att det är viktigt att efterträdaren har funderat igenom och bestämt sig innan ägarskiftet, till exempel hur han vill göra med maskinsamarbetet med lantbrukarens son. Det är viktigt med öppen dialog, efterträdarna ska vara delaktiga. Lantbrukaren har ingen tydlig tidsplan men ser en horisont på omkring fem år. Det viktiga är inte tiden utan att ekonomin är stabil och positiv, att hälsan finns och att engagemanget finns kvar.

## 5.2 Fallgård 2: "Klövård"

Klövård är ett ekologiskt lantbruk med 150 mjölkkor och som brukar cirka 200 hektar åkermark (pers. med., lantbrukare 2, 2012). Gården köptes år 1979 och har sen dess utökats med köp av grannfastigheter men en brand har gjort att stallet är relativt nybyggt med två mjölkningsrobotar. Mjölken levereras till ett närbeläget mejeri som gården är delägare i och som även grundades av gårdens ägarfamilj. Det har varit viktigt för ägarfamiljen att gården drivs i samklang med naturen och ett kretsloppstänkande har funnits.

### 5.2.1 Ägarskiftesprocessen

Då ingen av familjens egna barn för närvarande visat intresse av att ta över gården började föräldrarna att leta efter en möjlig lösning för att kunna trappa ner i arbete (pers. med., lantbrukare 2, 2012). De ville inte sälja gården för att barnen ska ha kvar möjligheten att ta över om de skulle ändra sig och bli intresserade av ett övertagande längre fram. Dessutom är

ägarparet inte redo att flytta från gården. Att arrendera ut gården var en möjlighet, och en annons i en lantbrukstidning i mars 2011 skapade intresse hos ägarparet. Det var två personer som letade efter en mjölkgård att arrendera eller hyra. Lantbrukarparet tog kontakt och de som hade satt ut annonsen kom till gården redan dagen efter. Det kändes bra och ägarfamiljen anställde de båda i företaget för att lära känna dem bättre inför att eventuellt låta dem arrendera driften. Grundtanken var att kunna arrendera ut mjölkproduktionen redan i juli samma sommar.

Arrendet gick igenom först i slutet av december år 2011, åtta månader efter annonsen i tidningen (pers. med., lantbrukare 2, 2012). Formellt var det mycket som krävde tid, bland annat kontrakt utformade av advokater och långsam korrespondens med till exempel arrendenämnden. Dessutom framkom olika synsätt och värderingar som skapade osäkerhet hos ägarna, om det var rätt par att arrendera ut till. Det ledde till att en av de anställda backade från att arrendera och istället valde att fortsätta vara anställd. Till slut när kontraktet väl skrevs under kändes det bra för alla parter, erfarenheterna under provotiden var ett positivt inslag. Lösningen innebär att en av de intresserade övertagarna arrenderar mjölkföretaget och har köpt lösöre såsom djur och maskiner och liknande medan ägarfamiljen fortfarande äger all fast egendom inklusive fasta inventarier i byggnaderna, en gängse lösning vid arrende. Arrendet är skrivet på fem år och arrendatorn är intresserad av att arrendera i kanske 10 år för att sedan om möjlighet finns eventuellt köpa gården, eller möjligen stycka av åkermarken och gårdscentrum för köp medan den nuvarande ägarfamiljen behåller skogsarealen.

Ägarfamiljen har överlåtit alla sina kontakter till övertagaren som bland annat sidoarrenden och anställda och under anställningen introducerat denne till kontaktnätet (pers. med., lantbrukare 2, 2012). Det är dock frivilligt för övertagaren att bestämma vilka kontakter som behålls. Övertagaren och den tidigare lantbrukaren har olika banker och rådgivare men har samma försäkringsbolag av praktiska skäl. Det är svårt att försäkra de olika delarna på gården som ägs av respektive part på var sitt håll eftersom allt på en gård hänger ihop med driften. Gården och dess drift är noggrant reglerad i arrendekontraktet som under tiden har utvecklats med tilläggskontrakt till arrendekontraktet. Ägarfamiljen har ett brinnande intresse för biologisk mångfald och hållbarhet och det är därför viktigt att gården drivs vidare i samma anda. Tilläggskontrakten har lagts till allteftersom ägarfamiljen bland annat upptäckt skillnader i deras tankesätt och arrendatorns.

### 5.2.2 Lärdomar

Ägarfamiljen upplevde tiden mellan att de drev företaget och övertagandet som relativt lång, något som även anses ha varit positivt för att kunna planera skiftet. (pers. med., lantbrukare 2, 2012). ”Man känner inte varandra förrän efter sitt första gräl”, säger lantbrukaren som en förklaring. Det är viktigt att personerna i en sådan här konstellation lär känna varandra, det är trots allt ett livsverk som ska lämnas över och om ägarfamiljen bor kvar på gården måste det kännas rätt när de ser sin gård genom fönstret. Överlämnaren måste kunna lita på att övertagaren tar väl hand om djur och gård och även att gårdens rykte vårdas. Lantbrukaren anser att det är viktigt att strukturera upp övertagandet och att ha återkommande möten där rutiner, tankar, idéer och framtidsscenarier diskuteras. Det är mycket som måste genomföras även utanför själva gården såsom överlåtande av kontakter, bankärenden, juridiska aspekter, nämnder med mera som ska kontaktas och informeras.

Överlåtaren måste arbeta med att ge mer och mer ansvar till övertagaren på gården och när överförandet väl är genomfört måste lantbrukaren låta den nya personen arbeta ifred eftersom

driften då är den personens egna företag (pers. med., lantbrukare 2, 2012). Ägarfamiljen upplever sin arrendator som väldigt strävsam och får saker genomförda, en entreprenör som trivs bra i sin nya roll. Det har också uppstått några missförstånd med arrendatorn men de hoppas att parterna växer in i varandra mer allt eftersom tiden går. Det är ofta de mjuka värderingarna som skiljt sig åt mellan övertagaren och ägarfamiljen. Ägarna upplever att den nya driften sköts mer teoretiskt och efter nya rön än med erfarenhet och tanke på vad som är bäst för just denna gård. Ägarfamiljen tror att det till stor del beror på generationsskillnader och att det kan komma att ändras i framtiden i takt med att övertagaren får mer erfarenhet och växer in i företaget. När ägarna först träffade arrendatorn upplevde de att de var mer lika men med tiden har skillnaderna visat sig. Av den anledningen tycker ägarna att det var bra att övertagandet dröjde ett halvår ytterligare så att de fick känna av skillnaderna och fundera på hur det kunde lösas med vissa skrivningar i arrendekontraktet.

Ägarna lyfter fram ett antal viktiga punkter. De anser att det var en fördel att övertagandet skedde under lågsäsong, det är ofta mer att göra i och med ett övertagande än vad som först förutses. Dessutom är det viktigt att ha en ordentlig prövotid där alla inblandade parter lär känna varandra bortom den personlighet alla människor har på ytan. Det är även viktigt att ha respekt för varandra både innan och efter övertagandet, alla måste få komma till tals och alla ska vara överens om vad som förs in i kontrakten. Något som också är viktigt är att inte vänta för länge, en prövotid är inget mer än just det och fungerar det bra är det viktigt att överlåtandet sker inom en överskådlig tid.

## 6 Analys och diskussion

Under detta kapitel sker en analys av och diskussion kring teori, litteratur och empiri. Kapitel sex är avsett att svara på syftet och följande frågeställningar i kapitel 1.4;

- Hur kan en lantbrukare gå tillväga för att genomföra ett ägarskifte av driften och/eller gården när inga arvingar är intresserade?
- Hur kan ett lantbruk överlämnas till en yngre generation som inte är släkt med lantbrukarfamiljen, förutom att gården säljs på öppna marknaden?
- Vilka är framgångsfaktorerna vid ett ägarskifte av lantbruksföretag?

### 6.1 Genomförandeprocessen

Modellen i figur 6 beskriver en process som kan tillämpas i båda fallföretagen. Likheter mellan fallgårdarna är att tankarna har startats i tid och problemet har identifierats. Hos Mugård är det att en medarbetare behöver kunna spara kapital för att senare kunna köpa gården medan på Klövgård var det att hitta någon som ville arrendera driften eftersom lantbrukaren ville trappa ner utan att behöva sälja gården. När det gäller fas två skiljer sig fallgårdarna, dels val av tidsplan och dels utvärdering av alternativ. Klövgård riktade tidigt in sig på att arrendera ut gården och sälja lösöret. När en möjlig arrendator dök upp ägde skiftet rum inom ett år även om ambitionen var att skriva avtal redan efter några månader. Hos Mugård har informationssökningen varit annorlunda. Dels fanns den eventuella efterträdaren redan i företaget och informationsökning om vilken lösning som skulle passa bäst behövdes. Där var först en delägarlösning ett alternativ som sedan ändrades till att avvakta för att kunna sälja hela gården vid ett senare tillfälle. Tidsplanen hos Mugård är inte fastlagd även om parterna känner att en femårsperiod från idag är rimlig.

En stor skillnad mellan fallgårdarna är att Klövgård har genomfört processen, det är en annan person som driver gården idag, lösöret är sålt och utfallet har utvärderats och korrigerats. Tankarna finns på att sälja ytterligare del av gården i framtiden om inte ägarfamiljens barn visar intresse att ta över eller ärva gården. Mugård befinner sig fortfarande i planeringsfasen även om det tidigare var nära till ett avtal som hade inneburit delägarskap. Klövgård har hittat en lösning som passar båda parter även om det har behövts göras tillägg i efterhand i avtalet. Att visa respekt inför varandra visade sig ha en viktig roll där eftersom det framkom skillnader i värderingar. Sista fasen i modellen är utfallet där avtalet är påskrivet och skiftet genomfört. På Klövgård har rollerna tydliggjorts, dels i kontraktet och dels i muntliga överenskommelser och parterna respekterar varandras åsikter. Har något kännits tveksamt har det inte varit något problem att göra korrigeringar i efterhand, allt för att alla ska känna sig nöjda och avtalet ska vara fungerande en längre tid.

Att flytta ifrån sin gård är ofta kopplat till mycket känslor och som lantbrukarna på Klövgård känner är de inte redo för avflytt och har hittat en annan lösning. Precis som Boehlje och Eidman (1984) skriver är detta ofta är en svårighet vid ägarskiften av lantbruk. Båda gårdarna har nyligen genomfört större investeringar, vilka ökar pressen på båda parter att skiftet går smidigt och att lönsamheten upprätthålls. För Mugård som är i den tidigare delen av processen är ekonomin en viktig del, något som lantbrukaren påpekar. Enligt såväl teorin som empirin är det viktigt att processen får ta tid för att låta känslorna få uttryck och möjlighet att hantera situationen på ett sätt som känns bra.

Skötseln av gårdarna kan vara en källa till problem vid ägarskiftet, olika parter sköter gårdarna på olika sätt och är mer eller mindre noggranna med vissa saker, något som kan skapa irritation och missnöje med samarbetet. Lanbrukaren på Mugård är medveten om att hans son och hans eventuella efterträdare har olika inställningar och valde därför bort delägarskap som skulle kunna innebära missnöje. Tranel (1996) tar fram aspekten att anställa en lämplig övertagare först för att kunna lära känna varandra först innan vidare steg i samarbetet tas. Genom att se till att besluten får mogna i processen och att börja i liten skala med att anställa den aktuella övertagaren kan sådana problem överbyggas eller åtminstone lyfta fram dem till diskussion. Klövgård nämnde tidsaspekten som en viktig del och att det tog ett tag för parterna i deras överenskommelse att lära känna varandra.

Förberedelserna inför ett kommande ägarskifte har flera aspekter som lanbrukaren behöver fundera igenom och besluta om. Det första är hur familjen vill bo i framtiden. Mugård har bestämt sig för att inte bo kvar när ägarskiftet sker utan söka sig någon annanstans. På Klövgård vill ägarfamiljen inte flytta ifrån sitt hus och ser gärna andra lösningar. Om ägarfamiljen vill sälja gården och flytta ifrån fastigheten måste de fundera på om de vill sälja till en utvald person eller om det är mer intressant att sälja fastigheten på den öppna marknaden. Båda fallgårdarna har hittat en tilltänkt efterträdare och behöver inte sälja gården på öppna marknaden. Vill lanbrukarfamiljen bo kvar i sitt hus på gården kan de överväga att stycka av brukningscentrat och sälja delar av fastigheten, något som eventuellt kan vara ett alternativ för Klövgård. Gårdens utformning kan i så fall spela roll då en avstyckning måste godkännas av Lantmäteriet (www, Lantmäteriet, 2012). Om lanbrukarna inte vill stycka upp gården kan de istället fundera kring olika lösningar av driften. Ett alternativ är att ingå i ett delägarskap med den tilltänkta övertagaren där båda går in och äger företaget tillsammans. En variant av delägarskap är att ingå något som liknar ett sharemilkingkontrakt där övertagaren köper loss lösöret och långsamt köper in sig i företaget.

Maslows behovstrappa från 1987 fungerar väl för att lyfta fram de psykologiska aspekterna vid ett ägarskifte. Gården ger upphov till de första stegen i trappan i form av tak över huvudet, värme och trygghet. Den ger även upphov till att familjen kan få tillgång till mat både i form av att de själva producerar men även att gården ger en inkomst som gör att de kan köpa varor de behöver för att överleva. Eftersom gården både är ett arbete och ett hem blir den en trygghet i livet och ger även upphov till samhörighet i form av gemenskap med grannar, andra lanbrukare och aktörer på marknaden. Gården har även gett upphov till både inre och yttre självkänsla samt självförverkligande. Arbetet på gården går i cykler och lanbrukaren ser resultaten av sitt eget arbete. En gård ägs och drivs större delen av livet och det blir viktigt att sköta den rätt. Gården finns med i familjen alla dagar i veckan och familjen lever med gården. Därför är de psykologiska och mjuka värderingarna en viktig del när ett ägarskifte genomförs. En viktig del av lanbrukarens liv avvecklas och personen måste finna en ny trygghet, identitet och framtidsutsikt.

När lanbrukaren har förberett sig psykologiskt och utsett en lämplig efterträdare är det viktigt att kontakta externa intressenter kring företaget. Som Ljung et al. (1998) beskriver en modell likaväl som Bruzelius och Skärvad (2011) påvisas att företaget påverkas av många olika intressenter. Båda fallföretagen känner att det är många sammanträffanden som har gjort att ett ägarskifte är möjligt. Hos Mugård var kursen om ombyggnation till lösdrift en utlösande faktor som öppnade för diskussion och att då det fanns en intresserad medarbetare i företaget. På Klövgård fanns tankarna men en annons i tidningen gjorde dem intresserade och processen startade.

För övertagaren har kreditgivare en viktig roll. Som Broomé et al. (1998) nämner vill en bank inte låna ut kapital vid för hög risk. För att kunna ta över ett lantbruk krävs stora lån, något som alla parter behöver ha i åtanke och ha en plan för. Eftersom lantbruk innebär en risk för bankerna är krävs en lösning där övertagaren inte överbelånas då varken kreditinstitut eller en ung lantbrukare vill stå en hög risk. Mugård som ännu inte har genomfört ägarskiftet sparar eget kapital i företaget för att efterträdaren ska ha en utgångspunkt vid låneansökan, även om det ännu är oklart om det räcker. Klövgårds efterträdare köpte en del av företaget och behövde inte göra en lika stor investering direkt vid övertagandet. Ett alternativ som har tagits upp är att övertagaren ska kunna köpa gården i framtiden om det är möjligt och alla parter vill det, men arrendatorn är medveten om att det är en stor investering. Det pratas om att stycka av gården från den del som är skogsmark för att minska inköpspriset och underlätta att få lån.

Boehlje och Eidman (1984) poängterar att alla parter som berörs av avtalet måste få komma till tals och känna sig respekterade. Om hänsyn tagits till alla vid avtalets ingång fortsätter sedan driften på valt sätt men om någon inblandad känner att någonting inte känns bra kommer denne person att lyfta upp problemet till ytan. Det kan resultera i att beslut rivs upp eller att det görs ändringar i kontrakt eller tillägg. Ett tydligt exempel är när Klövgård har gjort tillägg till arrendekontraktet för att undvika konflikter och förtydliga ståndpunkter och åtaganden. Tilläggen har tillkommit när vissa situationer har uppstått på gården som ägarfamiljen har tyckt varit självklart i deras värld men övertagaren har inte agerat som de velat. Samtidigt tillägger ägarna på Klövgård att allting inte kan regleras i kontrakt utan vissa saker får de ha överseende med, tiden kan göra att parterna får större förståelse för varandra i framtiden.

## 6.2 Alternativa ägarskiften

Om ett lantbruk funderar på alternativet delägarskap kräver det att finns en partner som lantbrukaren kan samarbeta med. Parterna i Mugård upplevde det som att det hade blivit svårt med delägarskap, främst för att samarbeten med intressenter skulle kunna komma att försämrats, men också att det är lättare om en person har det sista avgörandet i beslutsfattandet. Danielsson och Sund (2010) menar att meningsskiljaktigheter i ett delägarskap kan innebära negativa konsekvenser för företaget om det inte reds ut, vilket kan innebära att gården till exempel måste säljas till extern part eller stängas ned. Därför är det viktigt att känna efter om parterna kan komma väl överens och som lantbrukaren på Mugård, backa ur en situation som inte känns hållbar.

Delägarskap kan dock vara en bra väg in i livet som lantbruksägare för en yngre generation när en lantbrukare hittar rätt delägare. Om delägarskapet innefattar en plan för att delägaren så småningom ska ta över gården börjar det likna sharemilkingkonceptet. Sharemilking är ett bra sätt att öppna upp branschen för yngre förmågor om bara de äldre lantbrukarna vill och kan samarbeta samt planera långt fram i tiden. Ett exempel kan vara att ägarfamiljen hjälper till genom att lösa de ekonomiska bitarna lite åt gången. I början köps till exempel djuren, sedan maskinerna och till slut börjar delar av gården bli aktuell för övertagande. Som Melin (2004) tar upp kan vissa företagare hjälpa till genom att sänka försäljningspriset, något som kan vara positivt för ägarskiftet, såvida inte överlämnaren känner att denne förlorar på ett sådant avtal. Det gör att efterträdaren kan ha en förhandlingsfördel om lantbrukaren vill att efterträdaren ska driva gården vidare. Vice versa har lantbrukaren en fördel gentemot övertagaren som då är beroende av att priset hålls lägre.

Till ägarskiftet i Mugård är planen att sälja till marknadspris men att övertagaren under längre tid har sparat kapital i företaget. Trots det är det ännu osäkert om det räcker för att ge övertagaren de banklån som behövs eller om en annan lösning behövs för att fullborda ägarskiftet.

För att sharemilking ska bli användbart i Sverige krävs mer utvecklade kontrakt och erfarenheter om hur problem och svårigheter kan lösas. Clarke förklarar i sitt arbete från 2009 att ett sharemilkingavtal tar lång tid att arbeta fram och sedan kräver en långsiktig satsning från båda parter. Det generella problemet som finns i Sverige är att många ägarskiften startas för sent, det kan vara en av anledningarna till att sharemilking kan vara svårt att tillämpa i Sverige eftersom det krävs långtgående planering och genomförande. Att vara delägare och långsamt köpa in sig i företaget kräver tålamod från båda parter och gemensamma mål, det fungerar på Nya Zeeland och skulle kunna göra det i Sverige också om kunskaperna fick ett större fäste i svenska lantbruksbranschen.

Alternativet att stycka av för att sälja finns alltid, även om det ofta innebär långa ansökningar hos Lantmäteriet som kan vara kostsamma (www, Lantmäteriet, 2012). Dessutom finns det en ovilja hos vissa lantbrukare att stycka av sin gård. Finns det ett naturligt brukningscentrum och en bra arrondering kan avstyckning förändra det totala marknadsvärdet. Det gäller alltid att titta på varje enskild situation och utvärdera de alternativ som passar parterna och gården bäst. På Klövgård har ämnet att stycka av tagits upp även om det i så fall skulle ske långt fram i tiden. Klövgård lämpar sig för avstyckning då bostadshuset inte ligger i direkt anslutning till gårdsbilden och dessutom finns det skogsmark som är möjligt att stycka av ihop med boningshuset.

### 6.3 Framgångsfaktorer

Förståelse för att ett ägarskifte är komplext är viktigt, det är något som både Johansson och Falk (1998) och lantbrukaren på Mugård tar upp. Gårdens utformning och de involverade individernas personligheter gör att olika gårdar får olika lösningar vid ett ägarskifte. Gården kan ha olika typer av kontrakt eller uppgörelser med olika intressenter som kräver en unik lösning för just det fallet. Klövgård har ett långtgående intresse i mejeriet som överlämnarfamiljen är delägare till och för dem är det viktigt att övertagaren vårdar den relationen väl. I Mugårds fall är maskinsamarbetet med sonens gård viktigt och en avvägning vid ett överförande av gården då ägarfamiljen vill ge sonen bra möjligheter i sin drift. Desto längre tid parterna i skiftet har på sig desto fler lösningar hinner de att testa innan de bestämmer sig för en slutprodukt. Parterna kan söka lösningar genom sitt kontaktnät, rådgivare eller att bara genom att vidga sin syn och hämta information, både från Sverige och från andra länder. Det finns många olika ingångssätt och lösningar, det är till exempel mycket som påminner om ett generationsskifte inom familjen och mycket idéer kan hämtas därifrån. På grund av alla olika lösningar som parterna kan komma med är det en bra idé att låta någon utomstående titta på kontrakten eller förslagen för att komma med åsikter utifrån en opartisk synvinkel. I slutet är det viktigt att båda parterna tillgodoses och att ingen känner sig överkörd.

Det är viktigt att utveckla den lösning som passar gården och driften bäst (Boehlje & Eidman, 1984). Det ska kännas rätt för personerna som berörs och fungera i framtiden. Eftersom mjölkproduktion är en kapitalintensiv produktionsgren inom lantbruket och stora mängder kapital binds upp i djur, inventarier och maskiner krävs en kreativ och unik uppgörelse för att

en person utan stort eget kapital ska kunna ta över. För en lantbrukare som anser att det är viktigt att personen som tar över gården driver gårdens anor vidare och att personlighet och mjuka värden är viktigast så krävs det en lång förberedelse. Mugård står mitt i dessa olika val och letar efter en smidig lösning så att övertagaren har råd att i framtiden köpa loss hela gården. Vägen dit är än så länge oskriven men de har samtidigt en lång tidsaspekt på överenskommelsen.

Alla kontakter med externa intressenter som företaget har bör informeras om situationen kring ägarskiftet. Övertagaren behöver fundera ut vilka kontakter som ska behållas och vilka som bör bytas ut för att passa den nya driften och överlåtaren måste avsluta de relationer som denne har personligen. Johansson och Falk (1998) skriver att det är viktigt att hitta lämpliga rådgivare vid själva överförandet. De kan bistå med hjälp med den juridiska biten men även mer rådgivning vid vissa enstaka problem.

När det gäller ett övertagande av ett lantbruk är en viktig aspekt att övertagaren känner till företaget, och av den anledningen är det vanligt att anställda tar över. Antingen är övertagandet en utveckling av anställningen som hos Mugård, eller som Klövgård som anställde med förhoppning om övertagande efter en provperiod. Som Johansson och Falk (1998) påpekar är det viktigt att övriga medarbetare i företaget är positiva till efterträdaren, speciellt om de har nyckelroller i företaget. Finns det en anställd som till exempel själv ansvarar för djuren som tvärt slutar kan det vara förödande för en ny övertagare innan kunskapen om djuren byggs upp. Som Johansson & Falk (1998) skriver är det ett vanligt fenomen och innebär en bra start inför intressenterna då en medarbetare lättare kan ta över företagets kontaktnät.

Boehlje och Eidman (1984) skriver att det är viktigt att överlåtaren vågar släppa taget om sin drift. För att våga detta måste personen känna tillit och tro på den person som ska ta över. Tilliten innefattar även ekonomiska aspekter som att överlåtaren har en tilltro på att övertagaren kommer att kunna driva företaget vidare samt att överlåtaren får ersättning för det denne lämnar över. Ifrån båda fallgårdarna är personkemi en viktig aspekt, att hitta det som känns som rätt efterträdare är enormt viktigt. Trots att det är olika personligheter och viljor inblandade, egenskaper som skulle kunna förstöra ett ägarskifte, ser lantbrukarna sakligt på processen och är medvetna om att ett överlämnande innebär förändringar. Det är därmed viktigt att kunna ha distans till ägarskiftet och respektera att efterträdaren kommer att tycka och göra annorlunda än vad lantbrukaren gör.



## 7 Slutdiskussion

Denna studie har genom litteratur- och fallstudier kommit fram till några slutsatser gällande ägarskiftesprocessen, möjliga alternativ och vad som är viktiga faktorer för ett framgångsrikt ägarskifte.

### 7.1 Slutsatser

Att genomföra ett ägarskifte innebär att genomgå en process. Processen kan sträcka sig under flera år och varje steg kan ta olika lång tid från fall till fall. Denna studie visar en modell anpassad för ägarskiften i lantbruksföretag utan arvingar, se modell 6, som tydliggör ett tillvägagångssätt och viktiga aspekter som bör tas upp under varje fas. Däremot bör ett företag inte låsa fast sig enligt en modell utan istället tänka fritt och se till att slutlösningen är anpassad för deras behov, med inspiration från olika modeller.

Eftersom alla gårdar och alla personer är unika är det viktigt att hitta lösningar som passar för det aktuella ägarskiftet och att det inte går att enbart kopiera från tidigare situationer. Några alternativ som finns att välja mellan är delägarskap i olika former, försäljning till medarbetare eller arrende. I Sverige är arrendekontrakt vanligt, men det är bra att utreda alla alternativ som kan vara en möjlighet för gårdens framtid. Att få inspiration från sin omgivning och omvärld i stort är ett bra sätt för att hitta lösningar som kan vara intressanta. Sharemilking är till exempel inte vanligt förekommande i Sverige även om lösningarna i fallgårdarna till viss del påminner om det. Sharemilkingkonceptet kan vara ett bra alternativ då den tilltänkte övertagaren varit anställd i företaget och överlåtaren känner att personen passar in även i framtiden med gården. Sharemilking kan vara ett alternativ för att minska insatsen från ägaren och samtidigt ge övertagaren en chans att köpa företaget bit för bit vilket dock ställer höga krav på samarbeten som ett delägarskap innebär.

Under hela processen är det viktigt att ha en plan, gärna på både kort och lång sikt. Att ha en öppen dialog underlättar så att kommande problem kan diskuteras redan innan de har uppstått och även ge alla parter samma förutsättningar att bemöta dem. En öppen dialog är även en förutsättning för ömsesidig respekt, något som är otroligt viktigt. Att respektera varandras personligheter, varandras roller före och efter ägarskiftet och avtalet innebär ett smidigare ägarskifte. Lantbrukaren behöver både se till sig själv och vad som är den bästa lösningen för gården. Inget val är felaktigt så länge det är väl förankrat hos alla involverade parter. Dessutom är det av stor vikt att lära känna den person som ska ta över och att låta denna relation växa till sig och övertagaren får samtidigt tid att lära känna gården. Det kan ta tid innan relationen djupnat så att grundvärderingarna sätts på prov eller innan relationen testats ordentligt. Problem och svårigheter i driften som kan uppkomma under en provperiod visar hur den tänkta övertagaren löser problem i stressade situationer vilket är ett bra sätt för överlämnaren att få reda på om de har hittat rätt individ för övertagandet.

### 7.2 Framtida studier

Denna studie har visat att sharemilking kan vara ett intressant alternativ när det gäller ägarskiften av lantbruk. Att utveckla sharemilkingkonceptet i Sverige utifrån svenska lagar och regler och hur jordbruks bedrivs här vore ett intressant ämne för studien. Fler alternativ för unga lantbrukare som vill ta sig in på marknaden behöver utredas. Är sharemilking ett

vinnande koncept i Sverige? Hur påverkar storleken på gården som ska ägarskiftas möjligheterna till sharemilking? Kan banker och andra intressenter underlätta för ägarskiften i lantbruk? Hur kan unga intresserade lantbrukare och äldre ägarskiftesintresserade lanbruksföretagare som kan tänka sig ett avtal hitta varandra?

Annat som framkom i studien var det psykologiska problemet med att barnen inte är intresserade av familjens gård. Som förälder kan det vara svårt att inse att barnen inte vill fortsätta att förvalta tillgångarna i fastigheten när de väljer att inte ta över gården. Hur lantbrukare ska hantera dessa känslomässiga svårigheter är ett ämne som kan utvecklas.

# Referenser

## Litteratur och artiklar

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A., 2005. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber AB, Malmö.

Boehlje, M.D. & Eidman, V.R., 1984. *Farm Management*, John Wiley & Sons Inc., Toronto, Ontario, Canada.

Booth, W.C., Columb, G.G. & Williams, J.M., 2004. *Forskning och skrivande- konsten att skriva enkelt och effektivt*, Studentlitteratur, Lund.

Brassington, F. & Pettitt, S., 2007. *Essentials of Marketing*, Pearson Education Limited, Essex, England.

Broomé, P., Elmér, L., & Nylén, B., 1998. *Kreditgivning till företag*, Studentlitteratur, Lund.

Bruns, V., 2001. *A dual perspective on the credit process between banks and growing privately held firms*, Jönköping International Business School, Jönköping.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H., 2011. *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur AB, Lund.

Clarke, J. B., 2009. *A comparison of sharemilking and equity management as pathways to farm ownership*, Jared Clarke B. Ag.Sci (hons), Duntroon  
[http://www.side.org.nz/IM\\_Custom/ContentStore/Assets/9/63/e7faf925aa44f25714e022aee01e20d4/A%20COMPARISON%20OF%20SHAREMILKING%20AND%20EQUITY%20MANAGEMENT%20AS%20PATHWAYS%20TO%20FARM%20OWNERSHIP.pdf](http://www.side.org.nz/IM_Custom/ContentStore/Assets/9/63/e7faf925aa44f25714e022aee01e20d4/A%20COMPARISON%20OF%20SHAREMILKING%20AND%20EQUITY%20MANAGEMENT%20AS%20PATHWAYS%20TO%20FARM%20OWNERSHIP.pdf), 2012-05-03

Danielsson, D. & Sund, L., 2010. *Familjeägda aktiebolag och generationsskiften – En översikt med empiriska data*, Iustus Förlag, Uppsala.

Engel, J.F. & Kollat, D.T. & Blackwell, R.D., 1968. *Consumer Behavior*, Holt, Reinhart and Winston, New York.

Eriksson, G. & Lindgren Gardby, K., 2006. *Vad kostar en avstyckning i Norden? Nordisk benchmarking, juni 2006*, LMV-rapport 2006:1, Lantmäteriet  
[http://www.lantmateriet.se/upload/filer/nyheter/nordiskbenchm\\_slutrapport.pdf](http://www.lantmateriet.se/upload/filer/nyheter/nordiskbenchm_slutrapport.pdf), 2012-05-08

Green, E., 1997. *Kreditbedömning och intuition – ett tolkningsförslag*, Lund University Press, Lund.

Guimón, J., 2005. Intellectual capital reporting and credit risk analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 6:1, pp. 28-42.

Johansson, S-E. & Falk, M., 1998. *Ägarskiften i företag*, Ekerlids Förlag och NUTEK, Stockholm.

- Landström, H. & Löwegren, M., 2009. *Entreprenörskap och företagsetablering*, Studentlitteratur AB, Lund.
- Ljung, J., Nilsson, P. & Olsson, U.E., 1998. *Företag och marknad*, Studentlitteratur, Lund.
- Maslow, A. H., 1987. *Motivation and personality*, Upplaga 3, Harper & Row, New York.
- Melin, L., 2004. *Ägarskiftet och ledarskiftet i företag- En fördjupad analys, B 2004:6*, Nutek, Stockholm.
- Melin, L. et al., 2007. *Ägarskiftet med förnuft och känsla – vägledning inför ägar- och ledarskiftet i företag*, Nutek, Stockholm.  
publikationer.tillvaxtverket.se/Download.aspx?ID=1062, 2012-04-15
- Möller, M., 2006. Lönebidrag med fallgropar. *Lantbrukets affärer*, 6/7, 44.
- Nylén Andresen, C. & Hult, A. H., 2004. *Varför lägga om till ekologiskt lantbruk?* Centrum för uthålligt lantbruk, Uppsala.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2009. *Research Methods for Business Students*, upplaga 5, Prentice Hall, Harlow.
- Thurén, T., 2005. *Källkritik*, Liber Bokförlag, Falköping.
- Tranel, L. F., 1996. *Sharemilking in the Midwest*, UW-Extension Publication A3670, Madison, Wisconsin.  
<http://learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/A3670.pdf> 2012-05-03
- Wettermark, G., 1983. *Förutsättningar för generationsskifte på gotländska lantbruksföretag*, Institutionen för ekonomi och statistik, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Widerberg, K., 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur, Lund.
- Williamson, O.E., 1983. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, *American Economic Review*, 1983, s. 519-540

## Internet

- ATL, [www.atl.nu](http://www.atl.nu)  
Tidsbestämt om uppbundna kor ska förbjudas, 2012-05-24  
<http://www.atl.nu/lantbruk/tidsbest-mt-om-uppbundna-kor-ska-f-rbjudas>
- Dairy Development Centre, [www.ddc-wales.co.uk](http://www.ddc-wales.co.uk)  
Share Milking, 2012-05-15  
[http://www.ddc-wales.co.uk/client\\_files/share\\_milking\\_booklet1.pdf](http://www.ddc-wales.co.uk/client_files/share_milking_booklet1.pdf)
- Jordbruksverket, [www.jordbruksverket.se](http://www.jordbruksverket.se)  
Jordbruksstatistisk årsbok 2011, kapitel 7 Arbetskraft inom jordbruket, 2012-04-06

<http://www.sjv.se/download/18.4b2051c513030542a92800014492/Kap+7+Arbetskraft+inom+jordbruket.pdf>

LRF, [www.lrf.se](http://www.lrf.se)

Gör det lättare för unga att ta över lantbruksföretagen, 2012-04-08

<http://www.lrf.se/lrf-och-de-grona-naringarna/politisk-paverkan-for-landsbygden/val-20101/gor-det-lattare-for-unga-att-ta-over-lantbruksforetagen/>

LRF Konsult, [www.lrfkonsult.se](http://www.lrfkonsult.se)

Lantbruksbarometern 2012, 2012-04-08

<http://www.lrfkonsult.se/PageFiles/3980/Lantbruksbarometern%202012.pdf>

Länsförsäkringar, [www.lansforsakringar.se](http://www.lansforsakringar.se)

Lantbruksbörsen oktober 2011, 2012-05-24

<http://www.lansforsakringar.se/SiteCollectionDocuments/Om%20Oss/PressMedia/RapporterUndersokningar/Lantbruksborsen-oktober-2011.pdf>

Svensk mjölk, [www.svenskmjolk.se](http://www.svenskmjolk.se)

Mjölk- naturlig näring, 2012-05-19

<http://www.svenskmjolk.se/Mjolk-smor-och-ost/Mjolk/>

## **Personliga meddelanden**

Engelbrekts, E., *ekonom, Svensk Mjolk*. Personlig intervju, 2012-02-17

Lantbrukare 1, *ägare, Mugård*. Personlig intervju, 2012-04-16

Lantbrukare 2, *ägare, Klövgård*. Personlig intervju, 2012-05-07

# Bilaga 1: Intervjufrågor

## **Om företaget:**

- I. Organisation/medarbetare?
- II. Gårdens historia?
- III. Familjesituation/syskon?
- IV. Gårdens inriktning och omfattning?

## **Om ägarskiftet:**

1. Hur började tankarna?
2. När började tankarna?
3. Har ni tagtit hjälp/rådgivning?
4. Vilka är inblandade/påverkas av skiftet?
5. Hur har förberedelserna gått till?
6. Hur är framtidsutsikterna? Planer?
7. Vad hade kunnat göras annorlunda?
8. I vilket skede är ni idag?
9. Skedde ägarskifte och vem som leder företaget samtidigt?
10. Förändring i steg eller allt i ett? Varför?
11. Medveten process vs det blir som det blir?
12. Hur är överlämnandet tänkt att ske?