



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Från maskinsamarbete till driftsbolag – en studie av beslutsprocessen

The transition from machinery collaboration to partnership arrangements
among farmers – a study of the decision making process

*Erik Johansson
Kristoffer Persson*



Från maskinsamarbete till driftsbolag

The transition from machinery collaboration to partnership arrangements among farmers

Erik Johansson och Kristoffer Persson

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: 2013

Omslagsbild: Kristoffer Persson

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 800

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: Ekonomi, beslutsprocessen, transaktionskostnad, maskinsamarbete, driftsbolag, maskinkostnad, lantbruk, jordbruk.



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Författarna vill börja med att rikta ett stort och innerligt tack till de lantbrukare som har åsidosatt tid för att dela med sig av sina åsikter och erfarenheter. Stort TACK, utan inbördes ordning, till lantbrukarna Lars Lennartsson, Gustaf Silén, Johan Stiernstedt, och Carl-Otto Swartz. Utan ert bidrag hade inte denna studie varit möjlig. Vi är även tacksamma för allt stöd från vår handledare professor Hans Andersson som har hjälpt oss i olika faser av studiens framställande. Dessa personer har varit av stor betydelse för en djupare förståelse av problemets karaktär och dess komplexitet. Tack går även ut till Anders Bauer på HIR Malmöhus som har varit behjälplig vid identifiering av intervjuobjekt för fallstudien. Slutligen vill vi tacka de närstående personer som har hjälpt till att framställa texten genom korrekturläsning.

Uppsala, juni 2013.

Erik Johansson och Kristoffer Persson

Summary

Historically, agriculture has had lower profitability for a long time than many other industries. It is an industry that is characterized by capital intensive investments and many uncertainties. Collaboration between farmers is not new, as many as 60 to 80 percent of Swedish farmers collaborate in any form. Collaboration gives farmers the opportunity to reduce certain fixed costs. Previous studies illustrate the potential for a more integrated collaboration in the form of a partnership arrangement to generate additional economic benefits. The aim of this study is to identify the decision variables that may explain why partnership arrangements are not common in Swedish agriculture. The study focuses on partnership arrangements between two farmers, meaning that major operating companies where shareholders are not operationally active are not considered.

The study is based on various sources of knowledge that complement each other for a deeper understanding. The first part consists of a literature review and a theory overview in which prior research is used to build a knowledge base. This culminates in the production of a custom model to reflect the decision situation arising from considerations about the formation of the partnership arrangement. The model is the basis for the empirical study. Major part of the study consists of four qualitative interviews with farmers who are familiar of the complex nature of partnership arrangements. Case farms were selected based on the aims and limitations of the study.

The study demonstrates that the decision making process is complicated in examination of the potential to form a partnership arrangement. Each partnership is unique and personal circumstances are crucial. This work highlights the benefits of a partnership arrangement bring in terms of economic, social and individual conditions that can be improved. Observed disadvantages of considerable character are the restrictions on the farmer's independence as an operating company manager. One conclusion is that this disadvantage is one of the explanatory factors to low interest in partnership arrangements of Swedish farmers. The study also identifies critical factors that need to be addressed and considered in the process of forming a successful partnership arrangement.

Sammanfattning

Historiskt sett har lantbruk under en längre tid haft sämre lönsamhet än många andra branscher. Det är en bransch som karaktäriseras av kapitalintensiva investeringar och många osäkerhetsfaktorer. Samarbete bönder emellan är inget nytt fenomen, så många som 60 – 80 procent av Sveriges lantbrukare samarbetar i någon form. Samarbete ger lantbrukare möjlighet att sänka vissa fasta kostnader. Tidigare studier belyser vilka möjligheter ett mer integrerat samarbete i form av ett driftsbolag har att generera ytterligare ekonomiska fördelar. Syftet med denna studie är att identifiera beslutsvariabler som kan förklara varför samlagsformen inte är vanligt förekommande inom svenskt lantbruk. Fokus ligger på samarbeten två lantbrukare emellan vilket betyder att stora driftsbolag där delägarna inte är operativt aktiva inte beaktas.

Studien grundas på olika kunskapskällor som kompletterar varandra för en djupare förståelse. Första delen utgörs av en litteraturstudie och en teorigenomgång där tidigare forskning nyttjas för att bygga en kunskapsbas. Denna mynnar ut i framtagande av en anpassad modell för att spegla den beslutssituation som uppkommer vid överväganden runt bildande av driftsbolag. Modellen ligger sedan till grund för den empiriska studien. Huvuddelen av arbetet utgörs av fallgårdsundersökningar som består av fyra kvalitativa intervjuer med lantbrukare med insyn i driftsbolags komplexa natur. Fallgårdar valdes ut med grund i arbetets syfte och avgränsningar.

Studien påvisar att beslutsprocessen är komplicerad vid undersökning av förutsättningar att bilda driftsbolag. Varje samarbete är unikt och personliga förutsättningar har en avgörande betydelse. Arbetet belyser de fördelar ett driftsbolag medför i form av ekonomiska, sociala och individuella förutsättningar som kan förbättras. En observerad nackdel av betydande karaktär är de inskränkningar i lantbrukarens självständighet som ett driftsbolag betingar. En slutsats är att denna nackdel är en av de förklarande faktorerna till vagt intresse för driftsbolag hos Sveriges bönder. Studien identifierar även kritiska faktorer som måste behandlas och beaktas i avtalsutformandet för att kunna bilda ett framgångsrikt driftsbolag.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problem	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
2 Teoretiskt perspektiv	5
2.1 Riskexponering	5
2.2 Transaktionsteori	5
2.2.1 <i>Transaktionskostnad</i>	6
2.2.2 <i>Integration</i>	6
2.3 Beslutsteori	7
2.3.1 <i>Beslut under osäkerhet</i>	7
2.3.2 <i>Typ av beslutsmodell</i>	8
2.3.3 <i>Lantbrukares beslutsfattande</i>	8
3 Metod	11
3.1 Litteraturstudie	11
3.2 Fallstudier	12
3.2.1 <i>Intervjuns uppbyggnad</i>	12
3.2.2 <i>Intervjuobjekt</i>	12
3.2.3 <i>Trovärdighet</i>	12
4 Litteraturstudie	14
4.1 Bakgrund till inledande av beslutsprocessen	14
4.1.1 <i>Stordriftsfördelar</i>	14
4.1.2 <i>Riskhantering</i>	15
4.2 Viktiga faktorer efter bildande av driftsbolag	15
4.2.1 <i>Stabilitet inom samarbetet</i>	15
4.2.2 <i>Agentkostnader</i>	16
4.3 Beslutsmodell för övergång till driftsbolag	16
5 Empiri	19
5.1 Befintliga samarbeten	19
5.1.1 <i>Befintligt maskinsamarbete</i>	19
5.1.2 <i>Befintligt driftsbolag</i>	19
5.2 Fallgård 1	20
5.2.1 <i>Problemutpöckad och problemdefinition</i>	20
5.2.2 <i>Transaktionsfaktorer</i>	21
5.2.3 <i>Viktiga faktorer efter ett eventuellt bildande</i>	21
5.3 Fallgård 2	22
5.3.1 <i>Problemutpöckad och problemdefinition</i>	22
5.3.2 <i>Transaktionsfaktorer</i>	23
5.3.3 <i>Viktiga faktorer efter ett eventuellt bildande</i>	23
5.4 Fallgård 3	24
5.4.1 <i>Problemutpöckad och problemdefinition</i>	24
5.4.2 <i>Transaktionsfaktorer</i>	25
5.4.3 <i>Viktiga faktorer efter bildandet</i>	25
5.5 Fallgård 4	26
5.5.1 <i>Problemutpöckad och problemdefinition</i>	26
5.5.2 <i>Transaktionsfaktorer</i>	27
5.5.3 <i>Viktiga faktorer efter bildandet</i>	28

6	Analys och diskussion	29
6.1	Fördelar	29
6.2	Nackdelar	30
6.3	Kritiska faktorer	31
6.3.1	<i>Beslutsansvar</i>	31
6.3.2	<i>Fördelning av tillgångar</i>	31
6.3.3	<i>Generationsskifte</i>	32
6.3.4	<i>Lantbrukarnas ålder och geografiska verksamhetsområde</i>	32
6.3.5	<i>Resultatfördelning mellan driftsbolagsdelägare</i>	33
6.3.6	<i>Beslutsprocessen</i>	33
6.4	<i>Framgångsfaktorer</i>	34
7	Slutsatser	35
	Källförteckning.....	36
	Litteratur och publikationer	36
	Internet.....	39
	Personliga meddelanden.....	39
	Bilaga 1 – Intervjufrågor	40

1 Inledning

Lantbrukare verkar på en marknad som skiljer sig markant från många andra. Lantbrukare har liten möjlighet att påverka priser på produkter vid inköp och försäljning. En övervägande del av svenska lantbrukare upplever att lönsamheten inte är speciellt god (Lantbruksbarometern, 2012). Lantbruket är också förknippat med stor osäkerhet. Det krävs stora investeringar i insatsvaror som binds under en längre tid och utfallet är osäkert med avseende på kvantitet och försäljningspris. Ett verktyg för riskspridning i växtodling har under en längre tid varit en anpassad växtföljd (Ekholm & Röhfors, 2011). Det minskar problem med försämrad kvalitet på grund av mindre komplikationer vid sådd och skörd. Tidigare har lantbrukarens avsalupris varit garanterat av staten med en lägsta nivå (*Hållbarhet i svenskt jordbruk 2012*, 2012). Priset var då redan bestämt vid val av gröda. Tiden med prisgarantier och statliga subventioner är dock på väg att försvinna helt. Efter EU-inträdet 1995 försvann tullarna på importerade livsmedel från EU (Internet, Tullverket, 1, 2013), vilket har resulterat i en ökad konkurrens som pressar priserna för svenska lantbrukare. I dagens läge följer lantbrukarens spannmålspriser i stor utsträckning världsmarknadspriset (Internet, Jordbruksverket, 1, 2013). I och med att det sker spekulation i spannmålspriset tenderar detta att variera avsevärt mellan åren (Internet, Jordbruksverket, 2, 2013). För att hantera osäkerheten i avsalupriset har lantbrukare börjat odla på kontrakt för uppköpare. Ett nytt fenomen är att vissa banker tillhandahåller tjänster där brukarna kan säkra ett pris i förväg via finansiella instrument.

I takt med en alltmer accelererande teknikutveckling under det senaste decenniet, har även behovet av kapital för investeringar i maskinparken ökat. Dessutom har markpriserna ökat avsevärt under de senaste två decennierna, vilket har resulterat i ytterligare kapitalbehov för att möjliggöra strukturrationaliseringar. Dagens ekonomiska klimat har resulterat i att det inte längre är en självklarhet att markpriserna kommer fortsätta att stiga, I vart fall inte i den takt som har kunnat observeras de senaste två decennierna (Internet, LRF Konsult, 1, 2013). För många lantbruksföretag, där den långsiktiga lönsamheten har säkrats med just stadiga prisuppgångar i marktillgångar, är det minst sagt en oroande utveckling.

1.1 Problembakgrund

Lantbrukare är att beakta som pristagare i flertalet av de affärssituationer de möter eftersom det förekommer relativt få aktörer på marknaden för avsalu och produktionsmedel, vilka innehar betydande marknadsmakt (Pindyck & Rubinfeld, 2009). Därvid blir det viktigt att effektivisera driften för att nå det bästa resultatet. Det innebär att kostnadsminimering är det största verktyget för den traditionella lantbrukaren att nå vinstmaximering. En betydande kostnad är kapitalkostnaden som finns i maskiner samt underhåll av dessa. Denna kostnad utgör ofta över en tredjedel av den totala kostnaden för växtproduktionen (Carlson et al., 2006). Med kostnadsminimering följer ofta även intäktsbortfall vilket betyder att kostnadsminimering i sig inte medför vinstmaximering. För att sänka maskinkostnaderna tillämpas ofta lokala maskinsamarbeten av olika slag. Så stor del som 60-80 % av de svenska gårdarna är med i någon form av maskinsamarbeten (Larsén, 2010). Maskinsamarbeten har funnits med länge och kan ske i många olika former. Allt från utbyte av tjänster och maskiner med grannen till medlemskap i maskinring eller integration i ett gemensamt driftsbolag. Med driftsbolag avses i studien ett aktiebolag med två delägare som aktivt deltar i driften.

Det finns ett flertal studier som behandlar lönsamheten av någon form av maskinsamarbete. I dagens läge med osäkra spanmålspridser och kapitalintensiva anläggningar för torkning och lagring kan kostnaderna sänkas med upp till 1000 kronor per hektar genom samarbete inom skörd, torkning och lagring (Westlin et al., 2006). Via ett gemensamt driftsbolag kan lantbruken vinna ytterliggare stordriftsfördelar bl.a. genom förbättrad arrondering, större volym vid inköp och försäljning, möjlighet att nyttja personal bättre och säkrare underhåll av maskiner då incitament för omoraliskt beteende¹ minskar. Tidigare studier visar dock att omoraliskt beteende inte är ett utbrett problem bland samarbeten inom lantbruket (Larsén, 2008).

Ett driftsbolag möjliggör att den gemensama maskinparken utnyttjas på den sammanlagda arealen. Det minimerar total läglighetskostnad genom att fokus flyttas från den enskilde lantbrukarens läglighetseffekt (Rietz, 1993; Larsén, 2008). Trots de stordriftsfördelar som ett gemensamt driftsbolag ger är det endast en begränsad andel av svenska lantbrukare (cirka 2%) som tar steget fullt ut och slår samman driften i gemensamt bolag (de Toro & Rosenqvist, 2005).

Vid en genomgång av resultat från tidigare studier rörande driftsbolag kan ett samband noteras mellan en ökad grad av samarbete och ekonomiskt resultat. En studie undersöker hur maskinkostnader förändras med samarbete (de Toro & Rosenqvist, 2005). I studien belyses särskilt den effekt ett maskinsamarbete har på läglighetskostnaden², men även ekonomiska fördelar av samarbete utöver maskinsamverkan. En annan studie analyserar effekter samarbeten har på riskspridning samt om Moral hazard kan utgöra ett problem (Larsén, 2008). Studien visar att vissa gårdar inte får lägre kapitalkostnader för maskiner, men att de ändå uppnår ekonomiska fördelar av en effektivare drift. Förklaringen ligger i dyrare men effektivare maskiner vilket sparar arbetskostnad. Slutsats från ytterligare en studie är att avtal för driftsbolagsdelägare inte är kompletta och inte behöver vara det (Benjaminsson, 2001). Det föruttsätter att utformning av avtalet ses som en dynamisk process. Maskinsamarbeten har tidigare studerats ur ett psykologiskt perspektiv där spelteori var en central del (Lagerkvist & Hansson, 2012).

1.2 Problem

Ett flertal studier har genom åren gjorts på olika former av maskinsamarbeten inom lantbruk (Rietz, 1993; de Toro & Rosenqvist, 2005; Larsén, 2008). Studierna visar på de ekonomiska fördelar som i olika utsträckning kan uppnås genom dessa samarbeten. En tydlig trend som kan utläsas av tidigare studier är att de ekonomiska fördelarna av samverkan ökar när samarbetets omfattning ökar (Larsén, 2010). Den mest integrerade samarbetsformen är när den fulla driften på två lantbruk slås samman och sköts av ett gemensamt bolag, så kallat driftsbolag (Rietz, 1993). Om de ekonomiska fördelarna är så stor i samarbetsformen driftsbolag, vad är då skälet till att inte fler maskinsamarbeten utvecklas till ett driftsbolag?

¹ Den enskilde lantbrukaren utnyttjar situationen där kostnaden (utföra service), för egen kostnadsbesparing fördelas på samtliga i maskinsamarbetet, även känt som Moral hazard (Allen, et. al., 2009).

² Läglighetskostnader avser de kostnader som uppkommer till följd av att en maskinoperation inte utförs vid optimal tidpunkt (De Toro & Rosenqvist, 2005).

Den form lantbrukaren väljer för sitt samarbete är beroende av personliga förutsättningar och egenskaper (Rietz, 1993). En tidig studie av samarbetsformer tar upp fördelar och problematik av samarbeten mellan lantbrukare (Bergman & Renborg, 1971). Denna studie har dock valt att inte bekata driftsbolag i någon form men har ändå intressanta slutsatser som ännu är relevanta, även för driftsbolag.

Vid ett eventuellt bildande av ett driftsbolag finns det många psykologiska aspekter att ta hänsyn till (Lagerkvist & Hansson, 2012). Lantbrukare kan ha emotionella argument för att driva sitt eget lantbruksföretag. Känslan av att äga sitt eget företag och vara sin egen chef ger en känsla av självuppfyllelse som de flesta lantbrukare kan ta för givet. Dessa ”mjuka värden” kan vara av väsentlig karaktär och borde tas i beaktande vid en omstrukturering av driften för att inte gå förlorade.

Tidigare studier syftar i allmänhet till att utreda om det finns ekonomiska fördelar av att inleda ett samarbete. Vårt arbete undersöker incitament för driftsbolag och syftar till att ta reda på varför det inte räcker med den ekonomiska motivationsfaktorn för att bilda driftsbolag. Uttrycket bolag används i arbetet synonymt med driftsbolag.

1.3 Syfte

Målet med arbetet är att identifiera avgörande faktorer i samband med beslutsprocessen som berör en övergång från tidigare form av maskinsamarbete till driftsbolag. Studien avser att finna möjliga förklarande faktorer till varför driftsbolag som samarbetsform mellan enskilda lantbrukare inte tillämpas i större utsträckning i Sverige.

Arbetet syftar till att ge svar på följande frågor:

- Vilka är de avgörande faktorerna som väcker intresse för driftsbolag hos lantbrukare?
- Vad är skälet till att inte fler maskinsamarbeten tar steget över till driftsbolag?
- Vilka är de främsta fördelarna med ett driftsbolag, sett ur lantbrukarens perspektiv?
- Vad är viktigt att tänka på för att lyckas med denna beslutsprocess?

1.4 Avgränsningar

Studien fokuserar på att undersöka svenska förhållanden runt driftsbolag som samarbetsform. För att möjliggöra arbetet begränsas det till att endast analysera övergång från befintlig maskinsamverkan till driftsbolag sett ur lantbrukarens perspektiv. Studien tar ej hänsyn till hur skatterättsliga perspektiv påverkar kapitalkostnaderna. Med andra ord bortser studien från den bolagsform som driftsbolaget bildas i. I studien tas ej hänsyn till hur externa intressenter påverkas av en omstrukturering av driften.

Då studien fokuserar på växtodlingsföretag belyses ej de synergieffekter som kan uppstå då en växtodlare och en djurproducent integrerar sina verksamheter. Arbetet studerar endast en

övergång från ett befintligt maskinsamarbete till ett driftsbolag. Det faktum att samarbetsparterna känner varandra sedan tidigare torde minska förekomsten av agentkostnader.

För att möjliggöra studien tillämpas en tämligen avgränsad syn på vad som klassas som ett driftsbolag. Med driftsbolag avses i studien ett aktiebolag med två delägare som aktivt deltar i driften. Studien avser inte identifiera rent tekniska problem vid bildande av driftsbolag. Studien kommer således inte ge några svar på hur processen kring själva bildandet skall utformas för att nå ett optimalt utfall. Arbetet beaktar att problematiken kring ett eventuellt generationsskifte har inverkan på beslutet.

2 Teoretiskt perspektiv

I detta kapitel presenteras teorier som ligger till grund för den egenbearbetade beslutsmodell som presenteras senare. Modellen utgör grund för arbetets empiriska studie. Studien beaktar teorier rörande risk, beslutsfattande, transaktioner och integration. Vi har valt att inte beakta spelteori då den inte speglar beslutsfattandet vid bildande av driftsbolag.

2.1 Riskexponering

Riskreduktion kan lämpligen delas upp i tre olika kategorier, beslutssituationen, projektrisken och fördelning av ogynnsamma effekter (Edlund et. al., 1999).

I beslutssituationen kan risken minimeras främst genom två olika metoder (Edlund et. al., 1999). Införskaffa bra beslutsunderlag genom marknadsundersökningar och prognoser eller ta beslut i etapper där varje enskilt beslut grundar sig på utfall av tidigare etapp och där möjligheten att avveckla hela projektet alltid finns som ett alternativ.

Projektrisken avser den risk själva utförandeprocessen utsätts för (Edlund et. al., 1999). Genom provserier kan produktionsmetoder och insatsvaror testas. Marknaden för produkten kan testas genom olika marknadsförings- och distributionskanaler. För att minska risken för störningar i produktionen kan vertikal integration genom förädlingskedjan vara aktuell. Genom uppköp eller avtal kan flera led i produktionen integreras för att säkerställa flödet av produktionsmedel och efterfrågan på produkten. Vertikal integration medför ökad kvalitetssäkerhet av slutprodukten och kan även leda till att företaget får ta en större del av producentöverskottet i förädlingskedjan (Pfeffer & Salancik, 2003). Samtidigt som vertikal integration sänker projektrisken genom att säkra värdekedjan så ökar risken för konjunktursvängningar. Genom att sprida verksamhetens inkomstkällor till olika grenar eller branscher (diversifiera verksamheten) minskas konjunkturkänsligheten. Det är bra om de olika grenarna som företaget verkar inom inte korrelerar med varandra (Edlund et. al., 1999).

Ogynnsamma effekter kan hanteras genom olika försäkringar för att minska konsekvenser av omvärldsfaktorer såsom skador, valutakurser eller världsmarknadspriser (Edlund et. al., 1999). Det bör observeras att dessa instrument endast är ett sätt att hantera risk och inte ett verktyg för att tjäna pengar. Även valet att hyra personal, byggnader, maskiner eller inventarier är ett aktivt sätt att hantera risken för externa förändringar som ligger utanför företagets kontroll.

2.2 Transaktionsteori

Detta avsnitt behandlas förändring i produktions- och företagsstruktur samt konsekvenser därav. Första delen behandlar transaktionskostnader vari avtal och kontrakt är av central betydelse. Kontrakten skall vara utformade så att de ger agenten³ incitament att verka för

³ Agenten utför tjänst för en uppdragsgivare (principalen), relationen regleras i avtal (Allen et. al., 2009).

principalens bästa och inte endast maximera egen nytta (Bruzelius & Skärvad, 2004). Andra delen fokuserar på integrationsformer och den inverkan de har på transaktionskostnader.

2.2.1 Transaktionskostnad

Transaktionskostnadsteori handlar huvudsakligen om hur varor och tjänster överförs mellan olika ägare och de kostnader som transaktionen medför (Abrahamsson & Andersen, 2005). En liknelse kan göras mellan transaktionskostnader inom ekonomin och friktion inom fysiken (Williamson, 1985). Transaktionskostnader kan uttrycka sig i form av upprättande, efterlevnad och kontroll av avtal, marknadsundersökningar, val och bedömningar (Bruzelius & Skärvad, 2004). Avtal måste förnyas till följd av de ständiga förändringar som sker vilket betyder att ytterligare transaktionskostnader uppkommer för att hålla avtalen aktuella (Bengtsson & Nygaard, 2002). Ökad tillförlitlighet till beslutsinformation och avtalsparterna sänker transaktionskostnaden. Transaktionskostnader kan också sänkas avsevärt genom standardisering av avtal vid frekvent återkommande transaktioner. Ett bra exempel är kollektivavtal eller mobiltelefonoperatörens standardavtal. Organisationen bör välja det billigaste av alternativen att producera själv så kallad vertikal integration eller summan av marknadspriset och transaktionskostnaderna som tillkommer (Williamson, 1985). Marknadsmislyckande kan ofta vara en följd av höga transaktionskostnader (Abrahamsson & Andersen, 2005). Stora investeringar i en affärsrelation kan innebära att transaktionskostnaderna blir höga och begränsar aktörens handlingsutrymme (Coase, 1937). Om investeringen har ett högre värde inom relationen än för enskild aktör så betraktas den som en relationsspecifik investering (Larsén, 2008). Dessa relationsspecifika investeringar kan leda till en oönskad inlåsnings effekt där aktören hamnar i en situation som blir kostsam att ta sig ur varpå alternativa lösningar väljs. Höga transaktionskostnader kan följaktligen vara en källa till att markanden mislyckas men även vanor och seder har stor inverkan vilket bör beaktas (Williamson, 1985).

2.2.2 Integration

Det finns två huvudtyper av integration; horisontell och vertikal (Coughlan et. al., 2006). För att förstå integrationsteori bör en kort introduktion av värdekedjan göras. Med värdekedja avses de olika stegen från framställning av oförädlad produkt till slutkonsument. Varje steg i värdekedjan bidrar till produktens värde. Om så inte är fallet försvinner ett steg från värdekedjan då detta steg inte bidrar med något värde.

Horisontell integration betyder att aktören breddar eller utökar sin verksamhet för att öka marknadsandelen i ett befintligt led i värdekedjan (Coughlan et. al., 2006). Det medför ofta skalfördelar inom exempelvis försäljning, underhåll, transport och administration. Gemensamt driftsbolag är exempel på horisontell integration.

Vertikal integration betyder att aktören tar kontroll över flera led i värdekedjan (Coughlan et. al., 2006). Det medför högre grad av strategiskt oberoende samt förenklad koordination av insatsmedel och produkter. Alltså kan aktören erhålla större del av producentöverkottet som bildas i värdekedjan men det innebär också att aktören själv tar de risker som förknippas produktionssteget. Vertikal integration sänker aktörens transaktionskostnader men medför ökade kostnader för koordination och investeringar i den nya verksamheten. Integration kan medföra att det blir dyrare att byta av verksamhetsinriktning. Det finns flera alternativa lösningar för att förbättra koordinationen i värdekedjan utan fullständig integration, men de sänker inte samtliga transaktionskostnader på samma sätt som vertikal integration.

2.3 Beslutsteori

Att fatta beslut är ett problem som företag dagligen bemöter, vilket får konsekvenser för företagets intresser i varierande grad (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Människor fattar dagligen flera beslut på en personlig nivå utan en tanke på vilka processer som undermedvetet bearbetas. I detta kapitel diskuterar vi teorin rörande beslutsfattande mer ingående. Vi behandlar den problematik som är kopplad till beslutsfattande och slutligen diskuteras en beslutsmodell som är utvecklad specifikt för lantbrukare.

2.3.1 Beslut under osäkerhet

Att fatta beslut är ofta kopplat till osäkerhet i varierande grad (Edlund et. al., 1999). Det beror ofta på att vi känner oss osäkra på beslutets konsekvenser. Tidspress är en annan källa till osäkerhet. Tidspress leder till situationer där det inte finns tid att överväga valmöjligheter, eller för lite tid för att arbeta sig genom de olika faser som en komplex beslutsprocess kräver.

Följande fall av osäkerhet förknippas med beslutsfattande (Edlund et. al., 1999):

Osäkerhet om utfall: Försök att fastställa framtida scenarion är sällan helt tillförlitliga. Följaktligen blir det svårt att utvärdera framtida konsekvenser av olika handlingsalternativ, eftersom utfallet inte kan bestämmas med säkerhet i förtid. Osäkerheten blir påtaglig när utfallet påverkas av omvärldsfaktorer som beslutsfattaren inte kan kontrollera. Exempelvis ekonomiska och politiska förutsättningar.

Osäkerhet om värderingar: Vår uppfattning om utfallets värde är endast hänförligt till en särskild tidpunkt, men preferenser förändras med tiden. Preferenser är i hög grad subjektiva, vilket leder till en intressekonflikt i verksamhetsmål mellan olika delar av organisationen. Människan tenderar att i efterhand värdera vissa beslutsaspekter högre än vid beslutstillfället, aspekter som tidigare värderades i negativ bemärkelse.

Osäkerhet om samband: Beslut är knutna till olika områden inom en organisation. Därmed påverkas förutsättningarna inför beslutsfattande av turordningen för besluten. Kunskap om hur beslut påverkar varandra är begränsad. Av praktiska skäl blir det komplicerat och kostsamt att utreda en situation för ökad förståelse. Det leder till att beslutsfattande i praktiken tar begränsad hänsyn till dessa samband. Problemet bedöms ofta som alltför komplext i frekventa beslutssituationer.

Olika problem rörande osäkerhet bemöts på olika sätt beroende på vilken form eller kombination av osäkerhet som är mest dominerande (Edlund et. al., 1999). *Osäkerhet om utfall* hanteras exempelvis med prognoser eller sannolikhetsberäkningar för framtida utfall. *Osäkerhet om värderingar* behandlas genom att rangordna olika delmål eller att välja ut ett specifikt mål som prioriteras. *Osäkerhet om samband* hanteras ofta på organisationsnivå. Vanligen skapas särskilda grupper som arbetar i projektform för att ta fram lösningsförslag. Ett enklare och mer accepterat alternativ är sammanträden där representanter från olika delar av organisationen får arbeta fram lösningar.

2.3.2 Typ av beslutsmodell

Beslutsmodeller förekommer huvudsakligen i två skepnader. De kan vara antingen deskriptiva eller normativa (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En deskriptiv beslutsmodell försöker beskriva människors tänkande och agerande i en beslutssituation. I studier används dessa beslutsmodeller för att analysera utfall och agerande i en beslutsprocess för enskilda individer. Deskriptiva beslutsmodeller strävar efter att kartlägga individers tänkande genom processen. Följande är exempel på några aspekter: Kännetecken för tillvägagångssätt vid informationssökning, hantering av komplexa problem, konflikthantering och förhållande till intressekonflikter, relation mellan beslutssituationen och beslutsprocessen. Med andra ord syftar deskriptiva beslutsmodeller till att redogöra för människors tänkande och hantering av olika problem i beslutsprocessens delmoment. En normativ beslutsmodell bygger på att människan är rationell. Ett antagande om att människan agerar rationellt bygger på en utopisk situation där en beslutsfattare är förnuftig och har full förståelse samt information om beslutssituationen och olika lösningsalternativ. Normativa beslutsmodeller strävar efter att förklara hur människan skall agera för att fatta rätt beslut.

2.3.3 Lantbrukares beslutsfattande

Det finns ett flertal olika modeller över beslutsprocesser. Dock skiljer sig lantbrukares beslutsfattande i sådan omfattning att det tagits fram en anpassad modell (Öhlmér et. al., 2000). Studien använder sig av denna modell som utgångspunkt för att den ger en bra förståelse för lantbrukares tankegång vid beslutssituationer.

Faser

Problemutpöckt: Ett problem definieras som en skillnad mellan lantbrukarens befintliga och en önskvärd ideal situation (Öhlmér et. al., 2000). Hur den önskvärda situationen ser ut beror på beslutsfattarens preferenser och långsiktiga mål avseende företaget. Lantbrukares förmåga att identifiera nuvarande situation är beroende på hur de observerar företaget och dess externa påverkande faktorer. Problem kan vara av sådant slag att de antingen utgör ett hot mot lantbrukarens nuvarande situation, eller en möjlighet att nå en förbättrad situation. Hur en lantbrukare upptäcker en mer ideal situation än den han/hon befinner sig i, kan ske på olika sätt. Vissa lantbrukare har orealistiska bilder av den nuvarande situationen, vilket kan ge sken av att de befinner sig i en ideal situation. Så länge inte lantbrukaren erkänner att det finns ett problem kan inte åtgärder vidtas. Det kan vara en situation där de har kännedom om att problem existerar, men saknar resurser för förbättringar. Ett vanligt sätt är att lantbrukares mål och värderingar angående företaget skiftar över tiden.

Problemdefinition: En process där lantbrukaren försöker bestämma problemets karaktär (Öhlmér et. al., 2000). Detta steg inkluderar även identifiering och bearbetning av olika valmöjligheter, samt ett första urval av valmöjligheter för att gå vidare med utveckling av olika åtgärder. Problemdefinition består av följande arbetsuppgifter; informationssökning, idéer till valmöjligheter, uppskattning av valmöjligheternas konsekvenser och att välja de valmöjligheter som studeras mer ingående. Informationssökningen är mer omfattande om lantbrukaren står inför ett omfattande problem eller om problemets existens är uppenbar. Kreativitet vid framtagande av valmöjligheter påverkas av problemets omfattning. Kreativiteten är dock inte beroende av mängden och kvaliteten på den insamlade informationen, men är avgörande för uppskattning av konsekvenser. Vid val av valmöjligheter för vidareutveckling är de mest intuitiva lantbrukarna mest framgångsrika.

Analys och val: I denna fas går arbetet vidare med urvalet av valmöjligheter för vidareutveckling (Öhlmér et. al., 2000). Fasen inkluderar fortsatt informationssökning, planering, uppskattning av konsekvenser och utvärdering av dessa. Ett val av bästa möjliga åtgärd skall ske och därför rådgör lantbrukaren om valet med betrodda källor. I teorin skall lantbrukaren ha möjlighet att utvärdera konsekvenserna av en viss åtgärd för att ha möjlighet att välja det beslut som ger bäst nytta. Ofta finns det även en alternativkostnad att ta hänsyn till vid beslutssituationer. Det leder till svårigheter för lantbrukaren att fullgöra alla steg för det teoretiskt bästa valet. Osäkerhet och inverkan av risk är andra faktorer som gör denna fas komplex och svårhanterlig för lantbrukare.

Implementering: I slutet av processen skall den valda åtgärden implementeras (Öhlmér et. al., 2000). En viktig del av fasen är utvärdering, vilket inkluderar analys av utfallet i förhållande till det planerade scenariot. Om inte är det viktigt att utreda varför och var i beslutsprocessen det gick fel, eller om det beror på externa faktorer som inte kunde påverkas eller förutspås. Efterarbetet är viktigt för att lantbrukaren skall utvecklas som beslutsfattare.

Faser	Subprocesser			
	Informationssökning och uppmärksamhet	Planering	Utvärdering, estimering och val	Bära ansvar för handlingsalternativet
Problemupptäckt	Informationssökning Uppmärksamhet		Estimering av konsekvenser Utvärdering av problem	Kontroll av val
Problemdefinition	Informationssökning Finna valmöjligheter		Estimering av konsekvenser Utvärdering av valmöjligheter	Kontroll av val
Analy & val	Informationssökning	Planering	Estimering av konsekvenser Val av alternativ	Kontroll av val
Implementering	Informationssökning Möjliga utfall		Estimering av konsekvenser Val av korrigerad åtgärd(er)	Ansvar för slutgiltigt utfall Föra vidare information

Figur 1 Öhlmérs beslutsmodell (Öhlmér et. al., 1998)

Subprocesser

Informationssökning och uppmärksamhet: I denna process söker beslutsfattaren information från interna och externa källor (Öhlmér et. al., 2000). Fokus ligger på att jämföra observation med förväntning och att uppmärksamma hur de skiljer sig åt. Mängden insamlad information beror på; hur tillgänglig information är, hur mycket resurser som satsas på informationssökning samt hur objektiv och uppmärksam lantbrukaren är. Uppmärksamheten är särskilt viktig eftersom den påverkar övriga sökmoment.

Planering: Lantbrukare gör ofta en preliminär skiss i huvudet eller skriftligt i planeringsprocessen (Öhlmér et. al., 2000). Det är dock vanligare att skissa på papper och

särskilt om det rör sig om komplexa beslut som medför större investeringar. Bland lantbrukare är det vanligt att använda sig av mallar i planeringsstadiet. De kan sedan modifieras för att anpassas till rådande förutsättningar, exempelvis en bidragskalkyl för en gröda. Beslutsfattaren gör kontinuerligt uppdateringar av planen när ny information erhålls. Det är viktigt för att lantbrukarna ska känna en större tillit till sin plan och att deras bedömning av situationen är korrekt. Om planen slår väl ut eller ej, är beroende på erhållen information och beslutsfattarens tolkning av en ideal situation.

Utvärdering, estimering och val: Vid *estimering* försöker beslutsfattaren förutse effekter av skillnader mellan insamlad information och förväntningar (Öhlmér et. al., 2000). Det innebär att han/hon försöker förutsäga effekter av valmöjligheter och planerade åtgärder. Det är vanligast att lantbrukare söker extern information och hjälpmedel för att få en tillitsfull estimering. Vanliga externa källor för assistans är artiklar i tidningar, rådgivare och resurser i det personliga nätverket. *Utvärdering* syftar till att bilda en uppfattning om konsekvenserna av ett problem eller åtgärd är bra eller dålig. Effekter av bl.a. problem och valmöjligheter värderas för att undersöka hur väl de uppfyller uppsatta mål. Exempel på olika mål som lantbrukare ställer upp i beslutssituationer är; inkomst, investeringar, risknivå, arbetsbehov och möjlighet att fortsätta verksamheten. Målsättningarna ses som en dynamisk process som uppdateras kontinuerligt när ny information erhålls om möjliga åtgärder. Det har uppmärksammats att en längre tid av dåliga erfarenheter resulterar i en negativ syn på de egna förutsättningarna, vilket leder till att mer försiktiga mål upprättas i större omfattning vilka inte behöver vara optimala. Modellen utgår från att lantbrukaren *väljer* det eller de mest optimala alternativen.

Bära ansvar: Studien visade att lantbrukare rådgör med personer i sin omkrets inför varje val de gör genom beslutsprocessen (Öhlmér et. al., 2000). Exempelvis rådgivare och familjemedlemmar. Med andra ord, människor som lantbrukaren litar på och som påverkas av beslutet.

I kapitel 4.3 presenteras en egen bearbetning av denna beslutsmodell som är anpassad för den specifika beslutsprocess som lantbrukaren går igenom vid beslut om driftsbolag.

3 Metod

I detta kapitel förklaras hur studien är uppbyggd. De metoder som har valts för att angripa frågeställningen och varför vi valt dem. Studien bygger på en litteraturstudie samt fallstudier av två olika samarbeten för att underbygga tillförlitliga slutsatser.

3.1 Litteraturstudie

I litteraturstudien används tidigare genomförda studier på området samt litteratur med applicerbara teorier för att utveckla en anpassad beslutsmodell som avspeglar lantbrukarnas beslutssituation rörande samarbetsform. Studien utgår i första hand från primära källor för att bibehålla en hög tillförlitlighet. I de fall sekundära källor används är det erkända läroböcker inom aktuellt kunskapsfält. Material som har insamlats till litteraturstudien har hämtats från böcker, examensarbeten, vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Fokus har varit på att identifiera publiceringar som berör faktorer och processen kring bildande av driftsbolag för växtodling. För ytterligare förståelse har studier kring driftsbolag som består av olika driftsinriktningar använts för att belysa den gemensamma problematiken. Vid insamling av relevant litteratur har sökord tagits fram för att användas i databaser som tillhandahålls av Ultunabiblioteket. De databaser som har använts är; Primo, Google scholar, Web of knowledge och Libris. Sökord som har använts är; maskinsamverkan, driftsbolag, machinery collaboration, collaborate farms, co-operating farms. Databaserna har ett utbrett utbud av akademiska texter och är ett bra verktyg för att få tillgång till texter som har publicerats internt inom SLU såväl som externt. Det finns ett stort tillgängligt utbud på litteratur om samverkan mellan lantbrukare. I arbetets djupa och väl avgränsade fråga är utbudet dock betydligt mindre.

Vid en litteraturstudie är det grundläggande att granska de källor som används. Annars riskeras arbetets tillförlitlighet och felmarginalen ökar vid analys av resultaten. För att säkerställa källors trovärdighet finns det fyra kvalitetsparametrar att ta hänsyn till; äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet (Thurén, 1997). *Äkthet* avgör om en källas innehåll verkligen stämmer överens läsarens tolkning. Ett bra verktyg för att säkerställa äkthet är att utgå från ursprungligt verk och om verket har fått erkännande från andra forskare på området. *Tidssamband* fastslår hur väl förankrad en utgåva är till dagens förhållande. Ett samtida verk inger större förtroende eftersom den anses avspegla dagens förutsättningar bättre. Vid brist av nyare verk kan ett äldre verk accepteras. Det utgör vanligtvis inget stort problem eftersom bristen på nytgivna verk kan bero på att äldre publiceringar avspeglar dagens situation väl. *Oberoende* innebär att en källa inte ska vara ett resultat av andra källors arbete. Den ska själv kunna underbygga sina slutsatser. Att källan intar formen av ett referat eller en avskrift inger inget större förtroende. *Tendensfrihet* säkerställer att verket inte har publicerats med dolda avsikter eller medvetet har redigerats för att nå ut med ett särskilt budskap. Författarens personliga förutsättningar eller intressen skall inte resultera i en falsk avspegling av den verkliga situationen.

3.2 Fallstudier

För att få empiriskt material som kan ge förståelse för vårt specifika problem genomförs kvalitativa intervjuer av fyra lantbrukare som ingår i två olika samarbeten. Det första samarbetet består av två gårdar som i dag har ett maskinsamarbete där maskiner ägs och nyttjas tillsammans i viss omfattning. De överväger nu att bilda ett driftsbolag. Det andra samarbetet är två gårdar som tidigare haft maskinsamarbete men för fem år sedan gick över till att driva jordbruket gemensamt i driftsbolag.

3.2.1 Intervjuns uppbyggnad

Insamling av empiriskt material sker via telefonintervjuer och frågor bestäms i förväg. Frågor (Bilaga 1) formuleras med utgångspunkt i genomgångna teorier i kapitel två. Frågorna grundas även på tidigare studiers intervjufrågor och slutsatser för att identifiera kritiska faktorer i beslutssituationen (Larsen, 2008; Rietz 1993). Intervjuerna är semistrukturerade i hänseende att frågorna är grovt formulerade (Robson, 2011). Syftet med frågorna är fastställda innan intervjun men kan omformuleras i intervjun om de misstolkas av lantbrukarna.

3.2.1 Intervjuobjekt

Den empiriska fallstudien begränsas till två samarbeten eftersom studien har en begränsad tidsram. Utbud av lämpliga intervjuobjekt är tämligen begränsat eftersom driftsbolag är en organisationsform som inte nyttjas av så många lantbrukare. Studien använder sig av en väl avgränsad syn på driftsbolag som resulterar i ett ytterligare minskat utbud av intervjuobjekt. Dessutom utförs studien i samma tidsperiod som vårbruket är i full gång. Det resulterar i ett mindre intresse och tid över för intervjuer från lantbrukarnas sida. Intervjuobjekt har valts ut enligt kriterier som grundar sig i arbetets avgränsningar. Kriterier vid val av fallgårdar är att de bedriver växtodling, inte är storskaliga godsliknande organisationer och endast består av två delägare (eller potentiella delägare) som har det organisatoriska ansvaret för jordbruket. Kontakten med lantbrukarna sker genom det sociala nätverket och eftersökningar via rådgivare i branschen.

3.2.3 Trovärdighet

En kvalitativ studie möjliggör en grundläggande studie av beslutsprocessen och står i närmre förbindelse med lantbrukarens verkliga situation (Widerberg, 2002). De kan dock kritiseras för att vara mindre objektiva eftersom fokus lätt flyttas från en helhetsbild av processen. En kvalitativ metod lämnar inget utrymme för att dra generella slutsatser då det empiriskt insamlade materialet inte är statistiskt fastställt.

Ett begränsat utbud av intervjuobjekt medför begränsade möjligheter till selektion, vilket i sin tur kan påverka kvaliteten på insamlat empiriskt material (Saunders et. al., 2009). Det empiriska materialet utgör en komplettering av litteraturstudien. Således erhålls ett bra underlag för analys och diskussion. Det möjliggör en konkret koppling mellan litteratur, teori och gör studien mer anpassad till en praktisk situation. En semistrukturerad intervju ger bra möjlighet att förtydliga frågans budskap och ställa följdfrågor för att få korrekt beskrivning av lantbrukarens situation (Robson, 2011). En nackdel är att det kan ställas omformulerade frågor som blir ledande. Det är ett vanligt förekommande problem, men medvetenhet kan reducera problematiken.

Intervjuerna görs via telefon framförallt med hänsyn till begränsad tidsram, men även av kostnadsskäl då två av gårdarna är belägna i Skåne. Telefonintervjuerna spelas in för att inte ta upp onödig tid av lantbrukarna och för att säkerställa att inga synpunkter förloras innan de nedtecknas i skrift. Sammanställningen av intervjun har återsänts till aktuellt intervjuobjekt för att verifiera att tolkningen av intervjun är korrekt. Detta i syfte att stärka tillförlitligheten och fånga upp eventuella missförstånd i kommunikationen till följd av bristen på kroppsspråk. Personliga intervjuer kan ge ytterligare information i form av kroppsspråk och tonläge, vilket ger en bättre helhetsbild av lantbrukarens situation om signalerna kan tolkas korrekt (Widerberg, 2002). Nackdelen med personliga intervjuer är att de är tidskrävande. Tolkningen av kompletterande kommunikationssignaler är dessutom beroende på kompetensen hos de som utför intervjun.

4 Litteraturstudie

Detta kapitel belyser faktorer hänförliga till de olika stegen i beslutsprocessen utifrån tidigare studier inom området för att slutligen presentera en bearbetad beslutsmodell som baseras på Öhlmérs beslutsmodell som presenterades under teorin.

4.1 Bakgrund till inledande av beslutsprocessen

Den starkaste grunden till intresset som finns för gemensamma driftsbolag ligger i ökad ekonomisk lönsamhet (Rietz, 1993). Olika former av horisontel integration i lantbruk kan ge betydande ekonomiska fördelar i olika utsträckning (Bergman & Renborg, 1971). Driftsbolag är den mest omfattande av samarbetsformer och medför fördelar som är svåra att uppnå i samma utsträckning genom alternativa samarbetsformer (Rietz, 1993). De ekonomiska fördelarna uppkommer främst genom stordriftsfördelar vid gemensam drift genom effektivare maskiner och anläggningar som sparar dyrbar arbetstid (Hansson, 2006). Lantbrukare som har god lönsamhet i driften har mindre incitament att bilda gemensamt driftsbolag även om det är ekonomiskt rationellt (Lagerkvist & Hansson, 2012). Samtidigt är ekonomin inte alltid den starkaste motivationsfaktorn på kort sikt (Hansson, 2006). Driftsbolag har även andra fördelar som kan vara av betydelse vid en beslutssituation. Att driva lantbruk medför stort ansvar och ofta en hel del ensamarbete även om gården har anställda. I ett driftsbolag får lantbrukaren en kompanjon som delar ansvaret och beslutsfattandet vilket kan lätta på den psykiska press som lantbruksföretagare kan uppleva (Rietz, 1993). Det delade beslutsfattandet i ett driftsbolag kan även påverka beslut om bildande negativt då det är svårt för en självständig lantbrukare att knyta sin framtid och beslutsfattandet till en annan individ. Ovilja att knyta sitt företagande till en annan lantbrukare som saknar tydlig målinriktning har i tidigare studie visat sig vara en förklarande faktor till att inte ingå ett mer integrerat samarbete (Lagerkvist & Hansson, 2012). Bristande kunskap om bolagsformer och osäkerheten runt organiseringen kan också vara exempel på negativa faktorer.

4.1.1 Stordriftsfördelar

Maskinkostnader står vanligtvis för över en tredjedel av de totala kostnaderna för ett lantbruksföretag (Carlson et. al., 2006). Basmaskiner som i maskinsamarbeten kan vara svåra att samarbeta om kan ofta i driftsbolag halveras till antalet och ersättas av större och tekniskt sett bättre maskiner (Rietz, 1993). Till följd av att maskinparken storleksmässigt anpassas till den totala brukningsarealen och utvecklas tekniskt så uppstår ofta ingen större kapitalbesparing, dock medför den nya maskinparken ofta betydande arbetsbesparingar och bättre resursutnyttjande (Hansson, 2006). Nyttjande av arbetskraft kan förbättras med driftsbolag då maskinerna kan ha större kapacitet och ökad automatisering (Rietz, 1993). De som arbetar i bolaget kan arbeta i skift och därmed klara arbetstoppar bättre än enskilda lantbrukare var för sig. Det leder också till effektivare nyttjande av maskinparken.

Driftsbolag medför att läglighetskostnaderna kan sänkas på två olika sätt. I första hand nyttjas maskinparken på hela arealen utan hänsyn till den enskilde lantbrukarens läglighetseffekter varför suboptimering undviks och läglighetskostnaden sjunker (Rietz, 1993). För det andra leder stora maskiner med hög kapacitet också oftast till sänkt läglighetskostnad (Carlson et. al., 2006).

Driftsbolag underlättar gemensamma investeringar även vid sidan av maskinparken så som investeringar i torkning och lagring. Skalfördelarna som uppstår är störst när det gäller mindre brukningsenheter som går samman (Westlin et. al., 2006). Gemensamma anläggningar för spannmålshaneringen innebär en kapitalkostnadsreduktion samt att maskinparkens skördekapacitet kan nyttjas optimalt.

Möjlighet att förhandla om fördelaktiga priser på produkter och insatsmedel är ytterligare en ekonomisk fördel som driftsbolag kan främja (Rietz, 1993; Larsén 2008). Förhandlingsstyrkan stärks till följd av större kvantiteter, bättre kapitalstyrka samt eventuell möjlighet till ökad lagring av produkterna. Effekten blir mest påtaglig om det finns ett flertal motparter vid prispförhandling.

4.1.2 Riskhantering

Att fördela risk åstadkommer lantbrukare genom att diversifiera sig, binda priser eller teckna avtal. Lantbrukaren strävar efter att minimera osäkerheter såsom skördenivå och läglighetskostnader som kan uppstå då fältoperationer inte sker vid rätt tidpunkt. Driftsbolag erbjuder där en riskfördelning som ett maskinsamarbete saknar (Rietz, 1993; de Toro & Rosenqvist, 2005). Vid maskinsamarbete drabbar läglighetskostnaden den enskilde brukaren och varje lantbrukare försöker optimera sina förhållanden (suboptimering). Vid driftsbolag optimeras den totala driften och risken fördelas på delägarna varför ingen enskild part drabbas i samma utsträckning vid motgång som i maskinsamarbeten. Tidigare studie visar dock att risken i avsalupris är betydligt större än projektrisken i växtodlingen (Ekholm & Röhfors, 2011).

Ett driftsbolag med mer än en delägare resulterar i olika riskpreferenser som skall representeras av beslutsfattandet i endast ett bolag (Nilsson, 1999). Problemet benämns som ett portföljproblem. Problematiken ökar om delägarnas andel av investerat kapital skiljer sig. I benämnd situation underprioriteras minoritetens riskpreferenser.

4.2 Viktiga faktorer efter bildande av driftsbolag

Här presenteras faktorer som knyter an till driftsbolaget efter bildandet. Det är faktorer som måste beaktas i själva beslutsprocessen om att bilda bolag.

4.2.1 Stabilitet inom samarbetet

Grunden till ett väl fungerande och hållbart samarbete ligger i att ha en ordnad ekonomi med marginal mellan delägarnas behov av uttag och driftsbolagets möjlighet att generera överskott (Rietz, 1993). För att ett samarbete skall vara ekonomiskt försvarbart behöver det fortlöpa under en längre tid till följd av de transaktionskostnader som uppstår och avveckling medför. Detta kräver stabilitet i samarbetet vilket i sig bygger på ekonomisk lönsamhet för samtliga parter (Andersson et. al., 2004; Larsén, 2008). Dock är inte enbart den ekonomiska vinningen en tillräcklig faktor för att få ett driftsbolag att blomstra. Personkemin måste fungera väl för att få ett stabilt och lyckat utfall varför valet av samarbetspartner är av stor vikt (Rietz, 1993).

Lantbrukarnas ålder har en inverkan på hur väl ett samarbete i form av driftsbolag fungerar (Nilsson, 1999). Yngre lantbrukare har större intresse än äldre av att ingå i ett samarbete

(Larsén 2008). Varierande ålder och därmed olika erfarenheter av lantbruk mellan delägarna leder till olika planeringshorisont för återstoden av deras liv (Nilsson, 1999). En likartad planeringshorisont delägarna emellan är därför en viktig aspekt för att inte utgöra hinder för optimalt beslutsfattande.

Avtalet mellan driftsbolagets delägare är viktigt för stabiliteten i bolaget. Avtalet bör reglera köp och försäljning av lager, djur, maskiner och andra produkter. Det skall också innehålla tydliga regler för hyra av maskiner, byggnader, personal och inventarier samt arrenden av olika former. Avtal bör vanligtvis vara så tydliga och kompletta som möjligt för att undvika olägligheter. Däremot bör inte avtalet ses som en fast överenskommelse utan behandlas som ett dynamiskt instrument för styrning av bolaget (Benjaminsson, 2001).

Beslutsfattande innebär en komplex situation i ett driftsbolag (Nilsson, 1999). Fler ägare innebär fler åsikter och skilda beslutsreferenser. Större beslut om exempelvis investeringar och löner blir svåra att fatta. Problemet blir svårlöst om det finns ett jämnt antal delägare, vilket försvårar majoritetsbeslut. Det krävs då kreativitet från ledningen för att finna en metod för att väga delägarnas åsikter mot varandra.

4.2.2 Agentkostnader

Ett bildande av driftsbolag resulterar i ett större åtskiljande mellan ägande och kontroll över företaget (Jensen & Meckling, 1976). Ett driftsbolag kan jämföras med ett principal-agentproblem där två jämbördiga parter upprättar ett avtal sinsemellan (Allen et. al., 2009). Agentkostnader är således kostnader hänförliga till att övervaka om parterna följer avtalet samt kostnader och intäktsbortfall om de inte gör det.

Gemensamt ägda tillgångar kan ge incitament för ett opportunistiskt beteende (Schuster, 1990). Ägarna delar ekonomiska konsekvenser med en eller flera parter och behöver således inte bära fullt ansvar för sina handlingar (Jensen & Meckling, 1976). De kan alltså åtnjuta full användning av en resurs utan att behöva bära hela kostnaden själv. Det kan resultera i en överanvändning eller misskötsel av gemensamma tillgångar (Larsén 2008). Problem uppstår även när resultat skall fördelas mellan två eller flera delägare, då minst en av insatsernas mängd och kvalitet inte kan observeras av de andra delägarna.

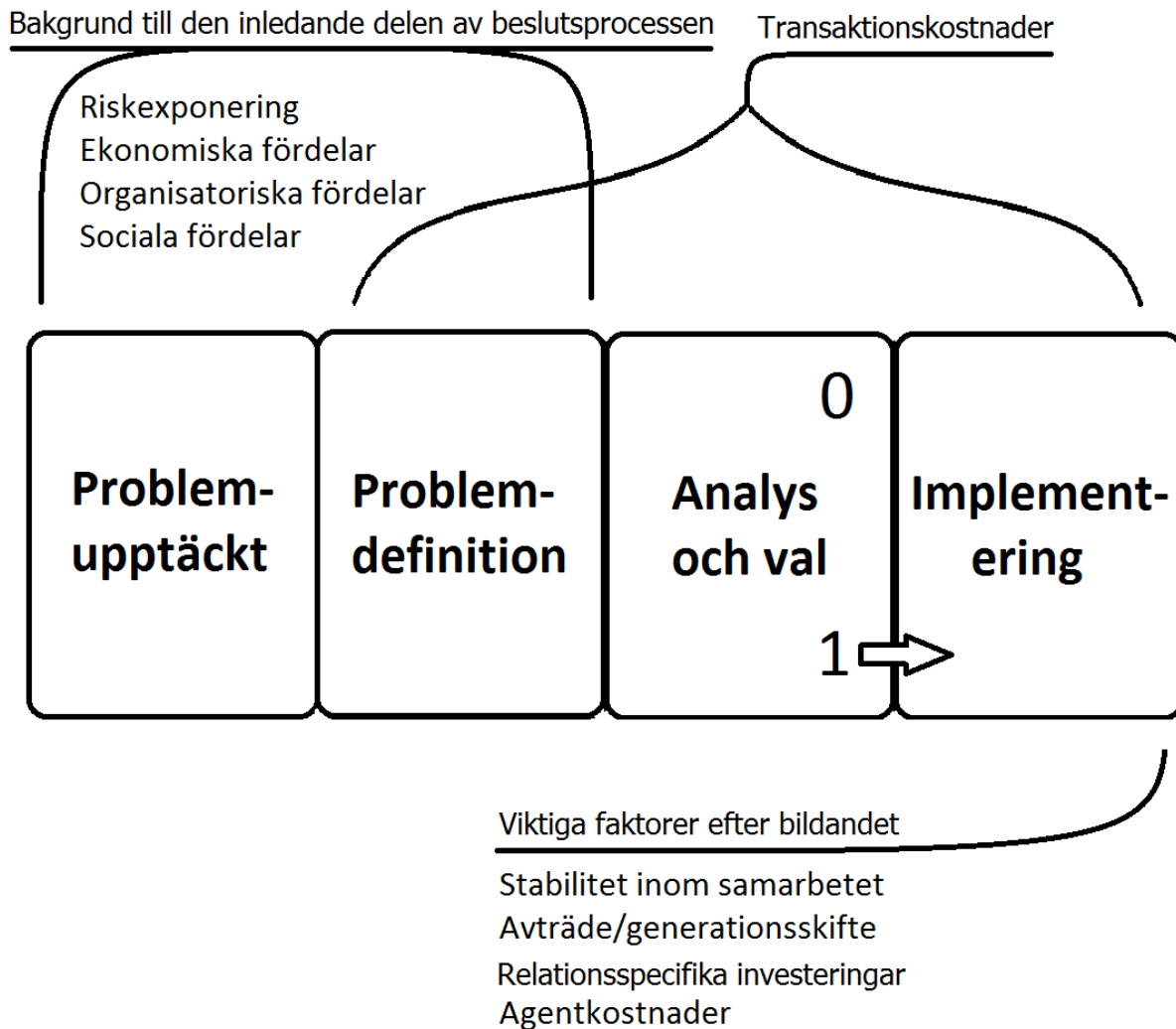
Partnerskap mellan lantbrukare är ofta väsentligt influerade av personliga relationer (Larsén 2008). Detta leder till minskade incitament för opportunistiskt beteende och den generella uppfattningen är att problemet förekommer i mindre omfattning i jordbrukssektorn än inom andra branscher. Samarbete mellan lantbruksföretag domineras ofta av en god social miljö och en hög grad av tillförlitlighet. Uppfattningen är att problem och kostnader till följd av opportunistiskt beteende förekommer i begränsad omfattning.

4.3 Beslutsmodell för övergång till driftsbolag

I figur 2 redovisas en egen bearbetning av Öhlmérs beslutsmodell som utvecklats för att beskriva beslutsprocessen vid övergången från maskinsamarbete till driftsbolag. Det stora beslutet att slå samman driften i ett driftsbolag eller fortsätta med maskinsamarbete består av flera mindre delbeslut i processen. För varje steg som tas mot det avgörande binära beslutet, driftsbolag eller inte, skall ett flertal mindre beslut tas om huruvida det ur olika perspektiv är

ekonomiskt rationellt att fortsätta. Modellen grundar på en beslutsmodell som är särskilt utvecklad för att spegla lantbrukares tillvägagångssätt i en beslutsprocess (Öhlmér et. al., 2000). Denna vidareutvecklas till att åskådliggöra den beslutssituation som de intervjuade fallgårdarna befinner sig i eller tidigare gjort. Beslutsmodellen kompletteras med redovisade teorier och tidigare genomgången litteratur i kapitel 4.

Beslutsprocessen



Figur 2 Lantbrukarnas beslutsmodell för bildande av driftsbolag (egen vidareutveckling efter Öhlmér et. al., 1998).

I första steget, problemupptäckt, blir lantbrukaren medveten om det finns en mer önskvärd situation att befinna sig i. I detta steg fokuserar författarna på de faktorer i nuvarande situation som kan motivera lantbrukaren att göra en vidare undersökning om ett driftsbolag kan vara aktuellt.

De tre nästkommande stegen förbinder transaktionsteorin (kapitel 2) till Öhlmérs beslutsmodell. I anslutning till dessa steg undersöks möjligheten att bilda driftsbolag. Varje passerat steg i processen resulterar i transaktionskostnader. Det betyder att vid processens slut har stora transaktionskostnader lagts ned i processen oavsett utfallet.

Om lantbrukaren går vidare från problemupptäckt till problemdefinition betyder det att han/hon definierar problemets karaktär, det vill säga varför en övergång skulle vara motiverad. Det upprättas kalkyler och skissas på möjliga avtal för att bilda ett driftsbolag. Sådana aktioner ingår i de subprocesser Öhlmér presenterade i sin modell. Informationsinsamling och estimering av möjliga utfall är förknippade med betydande transaktionskostnader.

I nästa steg, analys och val, fortsätter processen från föregående steg men här analyseras alternativen noggrant. För varje faktor som studeras tas beslut om processen skall gå vidare eller om projektet skall läggas ned. På så vis är det många delbeslut som projektet skall ta sig igenom för att komma fram till ett bildande av driftsbolag i slutet av beslutsprocessen. Dessa beslut är samtliga förknippade med transaktionskostnader. I detta steg görs ett val om bildande av driftsbolag eller ej.

Sista steget är implementeringen av driftsbolaget. Här tecknas avtal och den mer praktiska övergången till driftsbolag sker. Under hela processen sker korrigeringar av de tidigare besluten. Implementeringsfasen inkluderar även uppföljning av utfallet. Driftsbolagets utveckling kan inte alltid följa grundtanken vid bolagets bildande. Det är viktigt att följa upp avvikelser och orsak. Syftet är att finna brister i beslutsprocessen och kunna åtgärda avvikelserna eller gå vidare från nya utgångspunkten. I implementeringsfasen fokuserar författarna på fyra faktorer som blir aktuella efter bildandet men som även är föremål för beslutsfattandet tidigare i beslutsprocessen.

5 Empiri

Nedan presenteras en sammanställning av studiens fyra kvalitativa intervjuer. Intervjufrågorna har sin utgångspunkt i den egenbearbetade modellen av beslutsprocessen (Bilaga 1). Intervjuobjekten är utvalda enligt tidigare angivna kriterier och presenteras här som fallgård 1 – 4. Empirin ligger till grund för analys och diskussion med stöd från tidigare litteratur och teorier.

5.1 Befintliga samarbeten

För att få en ökad förståelse och underlätta för läsaren inleds empirikapitlet med en genomgång av de samarbeten som har studerats.

5.1.1 Befintligt maskinsamarbete

I nuläget har fallgård 1 ett etablerat maskinsamarbete med fallgård 2 (pers. med., Lantbrukare 1 & 2, 2013). Fallgård 1 äger såmaskin och fallgård 2 äger konstgödselspridare samt kultivator för rapsetablering och reducerad jordbearbetning. De äger endast en tallriksharv gemensamt. Övrig maskinpark nyttjas enskilt av brukarna. Huvudsyftet med maskinsamarbetet är att nyttja maskiner och personal tillsammans för att spara kostnader. Bildande av ett driftsbolag kan vara nästa steg för fallgård 1 och 2 för att få en mer effektiv organisation med lägre produktionskostnader. Idag finns det vissa begränsningar i samarbetet.

5.1.2 Befintligt driftsbolag

Ägarna till fallgård 3 och 4 har ett väl integrerat samarbete i form av ett driftsbolag (pers. med., Lantbrukare 3 & 4, 2013). Delägarna hade tidigare ett maskinsamarbete och hösten 2007 bildades det nya bolaget. Jordbruksarealen hyrs ut till driftsbolaget genom skötselavtal vilket betyder att gårdsstöd sökes av den enskilde brukaren och ingen ytterligare avgift tillkommer. Utöver marken har driftsbolaget även tillgång till anläggningar som maskinhallar och spannmålsanläggningar. Dessa ägs enskilt av delägarna och de kompenseras via hyresavtal. Nuvarande drift omfattar nästan 500 hektar varav 200 hektar utgörs av sidoarrende. Än så länge har bolagets likviditet varit ansträngd eftersom det fortfarande befinner sig i en uppbyggnadsfas med behov av kapitalintensiva investeringar i maskiner. Det har resulterat i att bolaget i nuläget inte har förmått att genomföra någon utdelning till ägarna. Eftersom ägarskapet är delat lika mellan lantbrukarna kommer framtida likviditetsöverskott utbetalas efter samma förhållande delägarna emellan.

Maskinparken har genomgått stegvisa förändringar sedan driftsbolaget bildades (pers. med., Lantbrukare 3 & 4, 2013). Ägarna ansåg inte att alla maskiner skulle säljas samtidigt för att minska skattekonsekvenser och det omedelbara investeringsbehovet. I början hyrdes de enskilda maskinerna av driftsbolaget men efterhand har de gamla maskinerna ersatts och i nuläget ägs de flesta maskinerna av driftsbolaget. De största förändringarna vid omstruktureringen var att två traktorer och två tröskor kunde säljas och ersättas av en ny. I dagsläget äger driftsbolaget främst maskiner, vilket var huvudsyftet. Bolaget äger visserligen även en gemensam brunn för lagring av rötresten från en biogasanläggning i Uppsala kommun. Vid tiden för bildandet av driftsbolaget fanns uttalade ambitioner hos båda delägarna att bygga gemensamma anläggningar för djurproduktion. Efterhand som

verksamheten utvecklades ändrades planerna. Ägarna har skilda intressen av djurproduktion och har nuvarande djurproduktion på de enskilda gårdarna.

Delägarna har olika kunskaper och erfarenheter, vilket möjliggör en uppdelning i olika ansvarsområden (pers. med., Lantbrukare 3 & 4, 2013). Lantbrukare 3 har lite större ansvar för växtodlingplanering. Han har huvudansvaret för maskinservice och verkstadsarbete. Lantbrukare 4 sköter den ekonomiska planeringen och administrationen. Ägarna har även i viss omfattning specialiserat sig gällande fältarbeten. Specialisering är mestadels positivt, men för att minska riskerna för driftsstopp kan båda delägarna köra samtliga maskiner.

5.2 Fallgård 1

Lantbrukaren började driva gården 1991 och är utbildad till lantmästare vid SLU Alnarp (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Gården är belägen i Simrishamns kommun i sydöstra Skåne. I dagsläget brukas cirka 450 hektar åker, varav 380 hektar arrenderas och 70 hektar ägs av lantbrukaren. Sockerbetor, raps, vete och korn odlas.

5.2.1 Problemupptäckt och problemdefinition

I detta avsnitt påvisas lantbrukarens tankar vid beslutsprocessens två inledande faser. Här redovisas svar på frågor som knyter an till integrationsteori med fokus på stordriftsfördelar och horisontell integration.

Lantbrukaren ser möjligheter att få stordriftsfördelar i form av lägre kostnader för maskiner och personal vid bildande av ett gemensamt driftsbolag (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Det kan även ge möjligheter att få en bättre maskinpark. Ett driftsbolag med större areal skulle ge större underlag att fördela kostnaderna för maskinerna. Detta är en form av horisontell integration vilken medför att maskinparken kan förnyas i högre tempo och därmed få tillgänglighet till ny teknik. En högre teknologisk nivå kan leda till arbetskraftsbesparingar.

Det kan finnas fördelar i att bli fler som ansvarar för driften (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Om en av delägarna drabbas av sjukdom eller skada kan hela arealen skötas av en delägare temporärt. Detta minskar projektrisken. En stor fördel är ökade möjligheter för delägarna att ta sig an andra uppdrag och prioritera fritidsintressen. Ett driftsbolag kan även möjliggöra ett minskat behov av arbetskraft. Exempelvis om det är två stora enheter med varsin anställd driftsledare kan en tjänst sparas in. En fördel i förhållande till maskinsamarbete är att ett driftsbolag kan minska delägarnas prioritering av enskilda intressen. Detta är ett exempel på hur agentkostnader kan minska när problematiken med opportunistiskt beteende minskar. På så vis kan även fältaktiviteter bli utförda i rätt tid och minimera läglighetskostnaderna (Rietz, 1993).

I det nuvarande samarbetet finns vissa komplikationer gällande avståndet mellan gårdarna (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Lantbrukarnas gårdscentrum ligger ungefär tre mil från varandra. Det blir mycket körning mellan gårdarna för att hämta maskiner, vilket ger sämre förutsättningar att utföra fältarbetena vid rätt tidpunkt. Detta problem kan reduceras i ett driftsbolag då växtodlingen i större utsträckning kan planeras med avståndet i åtanke. Det kan även vara en fördel med ett långt avstånd, då grödorna inte mognar samt fälten inte torkar upp samtidigt.

Det kan vara en nackdel med driftsbolag om fokus koncentreras på att spara kostnader istället för att öka skörden (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Ibland kan det vara bättre att ha en mindre areal och sköta den mer minutiöst. Vid alltför omfattande rationaliseringar finns det risk att de insparade kostnaderna understiger förlorade skördeintäkter. Stora arealer på stora avstånd kräver mycket planering för att inte riskera minskning i avkastningsnivå.

5.2.2 Transaktionsfaktorer

Detta avsnitt relaterar till transaktionskostnaderna som uppkommer under beslutsprocessens tre senare faser, problem definition, analys & val samt implementering.

Vid bildande skulle lantbrukaren anlita en oberoende part för att upprätta avtal (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Ett bra avtal skulle bygga på principen att ägarförhållandet i driftbolaget styrs av arealinnehavet. På så vis kan utdelningen i sin tur ske i förhållande till areal. Avtalet bör uppdateras konsekvent över tiden, gärna varje år efter behov. Detta är nödvändigt eftersom förutsättningar förändras, en del kostnader är inte fasta över tiden, vidare är det väsentligt för nya generationers möjlighet att etablera sig i bolaget.

I det ideala fallet skulle bolaget bildas som ett aktiebolag (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Ett aktiebolag ger visserligen fördyrande krav vid revision men upplevs som enklare vid förändringar i ägarförhållandet. Det är även positivt att aktiebolaget är en självständig juridisk person som står för risktagandet. Detta ger en extra trygghet i kapitalkrävande marknader såsom jordbruk och entreprenad. Driftsbolaget ses som en arrendator och delägarna intar rollen som jordägare. I ett sådant fall kan driftsbolaget ansvara för maskiner och växtodling. Enligt lantbrukaren är det något mer problematiskt med torkning av spannmål. Målet är att alla arbetsuppgifter som relaterar till driften i dagsläget skall skötas av driftsbolaget.

5.2.3 Viktiga faktorer efter ett eventuellt bildande

Detta avsnitt knyter an till transaktionskostnader och dess relation till generationsskifte. Implementeringssteget är viktigt för att minska osäkerheten i framtida beslut.

I första steget vid ombildande av driften bör bara maskinerna ägas av driftsbolaget (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Om allt fungerar väl kan även torkanläggningar, maskinhallar och stallar förvärvas av driftsbolaget. Det är mer komplext att samordna driften av dessa tillgångar men det kan resultera i större ekonomiska fördelar. Ansvarsområden delas upp beroende på delägarnas enskilda intressen. Lantbrukaren har intresse av att sköta bokföringen själv och kan tänka sig att låta en annan delägare ansvara för växtodlingen. Lantbrukarens personliga intresse med driftbolag grundar sig i att det kan lösgöra tid från arbetet med växtodlingen. Det kan erbjuda möjligheter att utvecklas som person och få tid över till annat.

För att undvika konflikter vid beslutsfattande måste en VD utses (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Vid ett jämnt antal delägare vilka är styrelseledamöter bör en oberoende styrelseledamot utses med utslagsröst. Denna form av integrerat samarbete gör delägarna starkt beroende av varandra, vilket förutsätter att lantbrukarna känner varandra väl sedan tidigare. Personliga relationer kan underlätta organiseringen av det nya företaget och leda till mindre risk att onödiga agentkostnader uppkommer. Lantbrukaren anser inte att administrationen av en större organisation är ett problem. De flesta gårdar drivs redan som enskild firma och aktiebolag och då blir det inte några större kostnadsökningar i förhållande

till befintlig situation. Det faktum att lantbrukaren redan har ett aktiebolag resulterar i att den skatterättsliga situationen blir likartad.

Lantbrukaren anser att äldre lantbrukare är mer skeptiska till förändringar än yngre (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Därför är det antagligen mindre sannolikt att de är öppna för idén att bilda driftsbolag. Om en lantbrukare har god lönsamhet sedan tidigare är det antagligen osannolikt att han/hon låter någon annan ta del av verksamheten. I detta fall är det inte värt att offra sin självständighet, särskilt i fråga om beslutsfattande. Lantbrukaren menar att yngre personer har en bättre förmåga att anpassa sig och ett större behov av att driva ett vinstgivande företag, vilket leder till större öppenhet för konceptet. Det idealiska bör vara att en äldre och en yngre lantbrukare slår samman driften. En som vill trappa ned arbetsinsatsen och en som är mer benägen att utveckla företaget.

Ett avtal bör utformas så att delägarna har möjlighet att dra sig ur företaget vid behov (pers. med., Lantbrukare 1, 2013). Avtalet bör reglera hur ett utträde skall ske för att ge andra delägare tryggheten av ett stabilt avtal. Detta faktum får inte i sin tur hindra delägarnas möjligheter att avveckla eller generationsväxla. Lantbrukaren har visserligen inget barn med uttalad önskan att ta över i nuläget.

5.3 Fallgård 2

Lantbrukaren har varit aktiv som lantbrukare sedan 1989 (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). Han har lantbruksutbildning i form av driftsledarkurs samt är utbildad civilekonom. Gården ligger i Tomelilla kommun i sydöstra Skåne. I dagsläget brukas 550 ha åkermark och de grödor som odlas är vårkorn, höstraps, höstvetete, sockerbetor och vissa år även konservärtor. Som tidigare nämnts bedriver gården ett samarbete om vissa maskiner och viss personal tillsammans med fallgård 1.

5.3.1 Problemupptäckt och problemdefinition

I detta avsnitt påvisas lantbrukarens tankar vid beslutsprocessens två inledande faser. Här redovisas svar på frågor som knyter an till integrationsteori med fokus på stordriftsfördelar och horisontell integration.

Lantbrukaren ser en möjlighet att minska de fasta maskinkostnaderna i ett gemensamt driftsbolag (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). Den gemensamma maskinparken skulle kunna förnyas med tätare intervall och således få tillgång till mer avancerad teknik samtidigt som kostnaden för den enskilda delägaren möjligtvis skulle bli lägre än i dagsläget. Ett driftsbolag skulle också ge ett ökat utbyte av erfarenheter och erbjuda möjlighet att nyttja varandras kompetensområden bättre. Driftsbolag kan även vara ett hjälpmedel för att minska problematiken med "hemmablindhet". Mindre gårdar har andra fördelar än större gällande den ökade kapitalstyrka som horisontell integration medför. Detta ger mindre gårdar möjlighet att exempelvis investera i kapitalkrävande torkanläggningar.

Ur organisatorisk synvinkel kräver såväl maskinsamarbeten som driftsbolag en väl fungerande logistik (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). I annat fall kan de bli ineffektiva. Lägghetskostnader kan uppstå till följd av för mycket körning mellan de gemensamma

ägorna i stället för produktivt fältarbete. Dessutom föreligger en risk att resurserna inte utnyttjas lika effektivt i ett driftsbolag som det var tänkt i planeringsstadiet.

5.3.2 Transaktionsfaktorer

Detta avsnitt relaterar till transaktionskostnaderna som uppkommer under beslutsprocessens tre senare faser, problem definition, analys & val samt implementering.

Det är lätt att stöta på problem inför bildandet av driftsbolag (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). En problematisk situation uppkommer när lantbrukarna har olika affärsmodeller. Exempelvis om en av brukarna har mark som är mer lämpad för brödsäd och den andres mark är lämpad för odling av stärkelsevete. I det givna scenariot blir det bekymmersamt att nå ekonomisk rättvisa. Driftsbolag inskränker också den individuella handlingsfriheten som är en del av det egna företagandet. Vid beslut måste lantbrukaren också ta hänsyn till nästkommande generation. En fråga som måste ställas och besvaras inför bildandet av ett driftsbolag är vad som händer om en delägare vill dra sig ur eller står inför generationsskifte? Syftet är inte att låsa in nästkommande generation i en organisationsform som de kanske inte är intresserade av att driva. Första steg vid ett bildande är följaktligen att avtala hur ett utträde skall gå till. Detta kan annars bli en källa till osämja vid en upplösning av bolaget.

I ett driftsbolag kan delägarna inte eftersträva millimeterrättvisa (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). All skörd tillfaller bolaget och det är orimligt att väga varje lass och dokumentera från vems fält det kommer. Resultat skulle istället fördelas med avseende på avkastningsnivån på respektive parts normala växtföljd och skördenivåer. Målet är alltså att finna en fördelningsnyckel som tar hänsyn till olika förhållanden i arealstorlek, skördenivåer och kapitalinsats.

Vid ett eventuellt bildande av ett gemensamt driftsbolag skulle lantbrukaren ta hjälp utifrån för att upprätta avtal (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). Främsta motivet är att få en kunnig och objektiv part som kan säkerställa att avtalet blir rättvist och att de flesta eventualiteter som kan uppkomma i efterhand regleras via avtalet. Parterna bör ha en checklista för att se till att alla väsentliga aspekter beaktas i avtalet. Avtalet bör sedan uppdateras i exempelvis treåriga intervall.

Lantbrukarens anser att driftsbolaget bör ansvara för maskiner, arbetskraft och eventuellt kapitalförvaltning som kan fungera som buffert vid lågkonjunktur eller större investeringar (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). Fastigheterna ägs av delägarna medan driftsbolaget kan ha arrendeavtal i första eller andra hand. Arbetskraften bör vara anställd av bolaget och vid behov hyras ut till den enskilde lantbrukaren (dock är det möjligt att göra det omvända). Trots att det för mindre gårdar som går samman i driftsbolag kan finnas fördelar av att investera i exempelvis gemensam spannmålstork, ser lantbrukaren risker med denna typ av investeringar. Relationsspecifika investeringar som placeras på endera delägarens egendom försvårar ett utträde ur driftsbolaget och därmed avtalsmässiga villkor gällande utträde.

5.3.3 Viktiga faktorer efter ett eventuellt bildande

Detta avsnitt knyter an till transaktionskostnader och dess relation till generationsskifte. Implementeringssteget är viktigt för att minska osäkerheten i framtida beslut.

Ett större bolag kräver gott ledarskap och administration (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). Ledningen av bolaget kan inte gärna delas upp. En huvudman bör finnas som tar befälet men

ledningen måste ske i dialog med den andra delägaren. ”Små företag skall ledas av ett udda antal chefer, tre är för många.” (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). Ledarskapsfrågan är komplex då det är svårt för lantbrukare att släppa ledarrollen eftersom de är invanda vid att själva ha det operativa ansvaret. Även den gemensamma administrationen bör skötas av någon, men det är kanske inte lika attraktivt att tilldelas detta ansvarsområde. Behovet av administration ökar vid driftsbolag. Administrationen blir mer komplex, men även dyrare. Vissa synergieffekter bör dock finnas hänförliga till gemensam administrationen.

Personligen önskar lantbrukaren, som idag har flera externa uppdrag, lägga mer arbetstid på egna företaget för att utveckla affärsplanerna och analysera nya affärsidéer för framtiden (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). Han anser därför att ett driftsbolag skulle kunna underlätta denna process eftersom det finns en delägare att diskutera idéer med.

Lantbrukaren tror att driftsbolag är mer intressant vid yngre ålder eftersom det blir möjligt att både gå in och gå ur (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). Ju närmare slutet av yrkeskarriären och generationsskifte desto mindre intressant blir driftsbolaget tack vare inlåsningsseffekten. Omvänt kan driftsbolag vara en möjlighet om efterträdare till driften saknas. Då kan driftsbolaget ansvara för skötsel av fastighet och växtodling varpå en del av avkastningen delas ut till arvingarna som då är delägare.

Lantbrukaren tror inte att agentkostnader är ett problem i driftsbolag. Tvärt om innebär ett driftsbolag en ökad noggrannhet med redovisningen (pers. med., Lantbrukare 2, 2013). Lantbrukaren vet inte om han kommer ingå i ett gemensamt driftsbolag i framtiden men han uppskattar handlingsfriheten i det befintliga maskinsamarbetet. Några skatterättsliga konsekvenser påverkar inte beslutet.

5.4 Fallgård 3

Ägaren har varit lantbrukare sedan 2004 och har tidigare gått utbildning till gårdsmästare i Skåne (pers. med., Lantbrukare 3, 2013). Gården består 120 ha åker exklusive vall och betesmark. Idag driver lantbrukaren ett driftsbolag tillsammans med ägaren till fallgård 4. Han är nöjd med driftsbolaget och ser inga betydande nackdelar.

5.4.1 Problemupptäckt och problemdefinition

I detta avsnitt påvisas lantbrukarens tankar vid beslutsprocessens två inledande faser. Här redovisas svar på frågor som knyter an till integrationsteori med fokus på stordriftsfördelar och horisontell integration.

Ekonomiska skäl att bilda driftsbolag är mestadels hänförliga till stordriftsfördelar genom kostnadsreduceringar snarare än intäktsökningar (pers. med., Lantbrukare 3, 2013). Driftsbolaget ger en möjlighet att hålla sig med större maskiner, modernare teknik och bättre komfort vilket kan leda till att den totala maskinkostnaden inte sjunker. Då kostnaden fördelas på en större areal så innebär detta en kostnadsbesparing. Genom horisontell integration ökar förhandlingsstyrkan vid inköp av förnödenheter då driftsbolaget blir en större aktör på marknaden. Troligtvis har driftsbolaget även gett ökade intäkter men den effekten är svår att mäta då tillförlitliga referenspunkter saknas.

Lantbrukaren ser positiva läglighetseffekter i driftsbolaget jämfört med det tidigare maskinsamarbetet (pers. med., Lantbrukare 3, 2013). Nu har läglighetskostnaden sänkts till följd av bättre maskiner än tidigare. Arbetet utförs numera på de fält som är lämpligast utan hänseende till ägande. I driftsbolaget har de två delägarna lika andelar och får därmed kompromissa om åsikterna går isär. Det gäller att kunna komma överens, men att samtidigt kunna ta upp frågor när åsikterna inte stämmer överens. Ibland kan det kännas som ett problem att inte kunna handla efter eget huvud och fatta helt egna beslut

5.4.2 Transaktionsfaktorer

Detta avsnitt relaterar till transaktionskostnaderna som uppkommer under beslutsprocessens tre senare faser, problem definition, analys & val samt implementering.

Vid bildandet av driftsbolaget upprättades ett skriftligt kontrakt med stöd från extern rådgivare (pers. med., Lantbrukare 3, 2013). Detta har inte reviderats ännu men lantbrukaren anser att avtalet egentligen borde granskas regelbundet, ungefär vart tredje år. Resultatet i bolaget skall fördelas lika mellan delägarna eftersom de äger hälften var. Resultatfördelningen bygger på lika förutsättningar, gårdarna är ungefär lika stora vilket upplevs som en fördel. Delägarna har också gått in med lika kapital, dock skilde sig maskinparken något. Det sistnämnda förhållandet har reglerats som en räntebärande skuld mellan bolaget och respektive delägare. Ersättningen till delägarna består så här långt mestadels av lön då likviditeten inte räckt till för att ge utdelning även om resultatet varit positivt. Det är endast fem år sedan driftsbolaget bildades och företaget befinner sig fortfarande i uppbyggnadsfasen. Lantbrukaren anser att kunskapsbilden om driftsbolag är relativt god idag.

Lantbrukaren drev tidigare företaget som enskild firma för att det ger större möjlighet att planera framtida skattekonsekvenser (pers. med., Lantbrukare 3, 2013). För lantbrukaren utgjorde åldern inget hinder för att bilda bolaget. Han anser att det är generellt sett enklare för yngre lantbrukare att lägga om driften. Hans eget intresse av ett gemensamt bolag grundar sig i att delägarna är kusiner. Grunden till samarbetet lades redan vid barnsben då de har växt upp tillsammans. Ett längre avstånd kan vara både en fördel och ett bekymmer. Det kan vara positivt om gårdarna är belägna med något större avstånd, då optimal tid för fältoperationer inte alltid sammanfaller. Lantbrukaren tror däremot att ett längre avstånd blir mer komplicerat om det inte resulterar i de positiva effekter som uppstår i fallet ovan.

5.4.3 Viktiga faktorer efter bildandet

Detta avsnitt knyter an till transaktionskostnader och dess relation till generationsskifte. Implementeringssteget är viktigt för att minska osäkerheten i framtida beslut.

I dagsläget lejer bolaget bokföring o revision på grund av tidsbrist. Tidigare har bokföring utförts inom bolaget och kommer troligen åter att skötas internt i framtiden (pers. med., Lantbrukare 3, 2013). Administrationen har blivit mer komplex, men inte dyrare. Lantbrukaren anser att den gemensamma planeringen behöver ges högre prioritet då det idag mestadels genomförs via telefon. Att introducera schemalagda veckomöten för planering skulle vara bra för verksamheten. Besluten tas gemensamt och ingen har större bestämmanderätt än den andre. Det har hitintills inte resulterat i några större problem men beslutsfattandet kan bli en aning trögt då snabba beslut på egen hand inte kan fattas i samma omfattning som tidigare.

Arbetsbehovet har inte förändrats markant sedan driftsbolaget bildades. Trots detta är arealen per delägare större än tidigare då driftsbolaget har ett sidoarrende vilket betyder att arbetsinsatsen per hektar har minskat (pers. med., Lantbrukare 3, 2013). Efter driftsbolagets tillkomst upplevs arbetet med lantbruket som lugnare. Den stress som växtodlingen kan innebära under vissa perioder uppfattas som mildare då det finns en partner att bemöta problem med. Lantbrukaren anser att det har blivit roligare att arbeta. Driftsbolaget ger en högre social kvalitet genom att arbetet sker tillsammans med andra. Intressekonflikter underlättas av att delägarna är goda vänner och har en bra personlig relation.

Agentkostnader upplevs inte som något större problem (pers. med., Lantbrukare 3, 2013). Lantbrukarna har tagit en diskussion och de är medvetna om problematiken. Det har egentligen inte behövts några förebyggande åtgärden eftersom samarbetet i hög grad bygger på förtroende. Vid bildandet av driftsbolaget spelade inte problematiken kring ett eventuellt framtida generationsskifte någon avgörande roll. Lantbrukaren är medveten om att det kan innebära vissa fördyrande omständigheter i framtiden, men det tar lång tid innan sonen växer upp.

5.5 Fallgård 4

Lantbrukaren tog över gården efter sin far år 2006 (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). Innan dess studerade han till ekonomagronom på SLU Ultuna. Gården består av 160 hektar åker, 40 hektar betesmark och 550 hektar skog. Av arealen är det alltså bara åkermarken som det gemensamma driftsbolaget brukar. Lantbrukarens erfarenheter av driftsbolaget är i första hand positiva. Det finns många fördelar av ett mer integrerat samarbete.

5.5.1 Problemupptäckt och problemdefinition

I detta avsnitt påvisas lantbrukarens tankar vid beslutsprocessens två inledande faser. Här redovisas svar på frågor som knyter an till integrationsteori med fokus på stordriftsfördelar och horisontell integration.

Maskinkostnaden är lägre i driftsbolaget än tidigare drift. Detta faktum gäller då kostnaden beräknas i förhållande till brukad areal (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). En större areal skapar bättre förutsättningar att investera i nya maskiner. Maskininvesteringar motiveras av att äldre maskiner innebär högre underhållskostnader och nya maskiner har bättre komfort. En högre komfort möjliggör längre arbetsdagar och slitaget på maskinförarens kropp minskar. En större aktör på marknaden har bättre förhandlingsläge vid köp av insatsmedel och försäljning av produkter. Ett växande företag med 500 hektar blir mer rationellt i den mån att varje hektar inte prioriteras lika högt som i den tidigare driften med mindre areal. Detta förhållande är positivt eftersom det leder till en kostnadsreducering, men även lägre skördenivåer och förlorade intäkter per hektar.

Vissa av delägarnas åkrar gränsar till varandra och det har därför varit möjligt att slå samman två eller flera fält (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). Ett mindre antal fält minskar behovet av förflyttning mellan fälten. Driftsbolaget ger även bättre möjlighet att planera vilka grödor som odlas på vilket fält för att minska förflyttningarna mellan fält. Arronderingen förbättras och läglighetskostnaden sjunker. Driftsbolaget har emellertid förvärvat ytterligare areal i form av arrenden som är belägna på ett längre avstånd från delägarnas egna fält. Detta leder till en

ökad problematik vid hantering av läglighetseffekter. Efter omläggning av driften nyttjas arbetskraft och maskiner på ett mer effektivt vis. Även de befintliga torkanläggningarna utnyttjas effektivare.

Efter bildandet av driftsbolaget upplevs en minskad grad av splittring vid planering av fältoperationer (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). Det spelar inte längre någon roll vems mark som främjas. Bolagets bästa prioriteras, vilket sedan avspeglas i det ekonomiska resultatet. Det finns några undantagsfall där det har betydelse vem som äger marken. Ett exempel är strukturkalkning och andra jordförbättrande metoder som bibehåller eller höjer värdet på marken. Huvudregeln är att värdehöjande åtgärder bekostas av ägaren.

5.5.2 Transaktionsfaktorer

Detta avsnitt relaterar till transaktionskostnaderna som uppkommer under beslutsprocessens tre senare faser, problem definition, analys & val samt implementering.

Delägarnas egna idéer och tankar om samarbetet har legat till grund för avtalets utformning (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). Den rådgivare som var behjälplig ansågs ej bidra med ny kunskap och inkluderades inte i processen vid utformning av avtalet. Delägarna skrev avtalet på egen hand med utgångspunkt från mallar och andra källor. Merparten av den kunskap som behövdes hade delägarna sedan tidigare. Teknisk information som behövdes för att bilda ett aktiebolag inhämtades från Skatteverket. Lantbrukaren anser att aktiebolag är den bästa företagsformen för ett driftsbolag. Andra bolagsformer är inte att föredra. Ett aktiebolag är utformat för att passa större företag med fler människor. Ett aktiebolag underlättar överblicken när verksamheten växer och det blir lättare att hålla isär bolaget. Det finns emellertid skattemässiga fördelar med både aktiebolag och enskild firma. Således påverkades inte beslutet av skatterättsliga konsekvenser.

Avtalet behöver uppdateras med jämna mellanrum men det har i dagsläget inte genomförts sedan bildandet (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). En faktor som utgör en osäkerhet inför framtiden är gårdsstöden. Som jordägare kräver de en rimlig nivå på den ersättning bolaget betalar för att ha tillgång till marken. Nämnda ersättning kan inte rimligtvis grunda sig på gårdsstöd och den politiska utvecklingen i framtiden.

Det är förmodligen lättare att bestämma sig för att bilda driftsbolag vid en yngre ålder (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). En lantbrukare som har varit verksam under en längre tid har vant sig vid sitt handlingsmönster och sina principer. Att sammanlänka två lantbrukare med väl etablerade rutiner blir då antagligen en källa till konflikter. Lantbrukaren och hans partner var tämligen nya som lantbrukare innan de beslutade att bilda driftsbolag. De har sedan utvecklat sina rutiner tillsammans. Å andra sidan är det viktigt att vara tillräckligt gammal. Det krävs nämligen en viss tid för att samla erfarenhet och kunskap för att kunna fatta korrekta beslut vid bildande av ett gemensamt bolag.

Även avståndet mellan gårdarna har betydelse (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). Det är en fördel om gårdarnas ägor gränsar till varandra så att fält kan slås samman och bättre arrondering erhållas. Det är också en social fördel att träffas mer frekvent. Förtroendet i samarbete ökar om delägarna har bättre insikt i varandras dagliga verksamhet. I övrigt spelar förmodligen inte avståndet allt för stor roll. Det skulle vara tänkbart att gårdar med ett längre avstånd mellan sig bildar driftsbolag och att det då är en fördel att inte alla fältoperationer behöver utföras samtidigt.

5.5.3 Viktiga faktorer efter bildandet

Detta avsnitt knyter an till transaktionskostnader och dess relation till generationsskifte. Implementeringssteget är viktigt för att minska osäkerheten i framtida beslut.

Administrationen av ett större företag upplevs inte som mer komplicerad, snarare mer omfattande (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). Bokföring och planering tar något längre tid då de endast är två delägare. Naturligtvis blir det ökade kostnader eftersom administrationen tar längre tid, men eftersom kostnaden fördelas på en större areal upplevs den som lägre. Den egna arbetsinsatsen uppfattas som tämligen oförändrad.

I bolaget har ingen av delägarna större beslutsrätt än den andre (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). De flesta beslut tas gemensamt och problem löses genom gemensamt resonemang. Självklart tas mindre beslut om inköp av exempelvis arbetskläder utan att den andre delägaren behöver lämna sitt godkännande. Vilka beslut som kan tas enskilt bygger till viss del på förtroende. I avtalet regleras dock hur stora inköp som kan göras enskilt. En naturlig ansvarsfördelning har vuxit fram, vilket medfört att huvudansvaret för vissa beslutskategorier delvis har delats upp mellan delägarna. Delad beslutsrätt upplevs inte som något större problem. Självklart hade det i vissa situationer varit skönt att kunna fatta beslut enskilt, men det fungerar bra eftersom båda delägare är beredda att kompromissa. I vissa situationer tenderar skillnader i beslutsreferenser att resultera i bättre beslut.

Det är enklast att endast ha gemensamt ägda maskiner i driftsbolaget (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). Torkanläggningarna fungerar bra i nuvarande drift. Det är ej sannolikt att bolaget investerar i en gemensam torkningsanläggning inom den närmaste framtiden. Lantbrukaren ser inte heller stora ekonomiska fördelar av att ha gemensam djurproduktion. Det skulle vara problematiskt med placeringen av ett samägt djurstall eller en gemensam torkanläggning. Problematiken grundar sig i osäkerheten kring vad som sker vid ett eventuellt avslutat samarbete. Det anses även vara en fördel att ha en egen produktionsinriktning förutom driftsbolaget, vilket förmodligen reducerar risken för konflikter.

Opportunistiskt beteende upplevs inte som något problem (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). Delägarna strävar inte efter en millimeterrättvisa. Privata uttag av gemensamma förnödenheter kan vara olika mellan åren men jämnar ut sig över tiden. Lantbrukaren är övertygad om att ingen av delägarna utnyttjar bolaget för egen vinning. Förhoppningen är att framtida generationer vill fortsätta med nuvarande drift. Om det blir aktuellt med en avveckling av bolaget i framtiden finns förhoppningsvis tillräckligt mycket kapital i form av maskiner. En likvidering av bolaget blir omständligt och kostsamt men ses som möjligt att genomföra. Beslutet att bilda bolag påverkades inte av problematiken i större omfattning.

Det faktiska utfallet hänförligt till bildandet av bolaget överensstämmer relativt väl med den planerade bilden (pers. med., Lantbrukare 4, 2013). De gjorde väl avvägda kalkyler och beräkningar i planeringsstadiet. Uppfattningen är att deras nuvarande lösning upplevs som optimal av delägarna. Efter driftsbolagets bildande har det blivit roligare att arbeta. Det är socialt att ha en partner att prata och diskutera idéer med. Det är kul att arbeta med att utveckla ett företag och sträva framåt och se hur företaget växer. Ett företag som växer innebär i och för sig ett utökat risktagande med ansträngd likviditet på grund av dyra investeringar och inköp av förnödenheter när arealen växer. Det är en fördel att vara två som delar på risken. De kompletterar varandra bra och lugnar varandra när riskbelastningen och pressen har en tendens att bli överväldigande.

6 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras det empiriska resultatet utifrån genomgången teori och jämförs med tidigare studier. Målsättningen är att ge svar på studiens problem genom att svara på de frågeställningar som formulerades i kapitel 1.

Följande fyra frågor ligger till grunden för arbetet:

- Vilka är de avgörande faktorerna som väcker intresse för driftsbolag hos lantbrukare?
- Vad är skälet till att inte fler maskinsamarbeten tar steget över till driftsbolag?
- Vilka är de främsta fördelarna med ett driftsbolag, sett ur lantbrukarens perspektiv?
- Vad är viktigt att tänka på för att lyckas med denna beslutsprocess?

6.1 Fördelar

Ekonomiska incitament presenteras ingående i tidigare delar av arbetet. Huvudsakligen omfattas incitamenten av minskade kostnader genom effektiviserat resursutnyttjande hänförligt till horisontell integration (Coughlan et. al., 2006). I beslutsmodellen aktualiseras utredning av eventuella fördelar vid driftsbolag i problemupptäckt och problemdefinition (Öhlmér et. al., 2000). Av empirin framgår att ett driftsbolag erbjuder bättre möjlighet att faktiskt sänka maskinkostnaden fördelat per hektar, jämfört med ett maskinsamarbete. Observationen grundas på graden av integration i samarbetet. Möjligheten att minska antalet dubbla basmaskiner är avgörande. Enligt litteraturen kan uteblivna maskinkostnadsbesparingar kompenseras av en ökad teknologisk standard och ökad maskinkapacitet som leder till minskad arbetsinsats (Rietz, 1993; Larsén 2008). Empirin utvecklar resonemanget vidare genom att även inkludera ökad komfort som en viktig faktor för arbetsmiljön och därmed insparade kostnader för personal.

Maskinkostnader kan även sänkas på underhållssidan genom att driftsbolaget endast behöver en verkstad med gemensamma reservdelar. Driftsbolaget drar nytta av ett ökat kunskapskapital och möjlighet till mer fördelaktiga avtal och kvantitetsrabatter. Nämnade faktorer är typiska exempel på de fördelar som uppkommer till följd av horisontell integration. En gemensam växtodlingsplan ger en möjlighet att välja den ur ekonomisk synvinkel bästa driftsinriktningen (Larsén, 2008). Således erhålls stordriftsfördelar i växtodlingen genom sammanslagning av fält och modulsystem för grödor. Detta leder till minskade maskintransporter samt praktiska fördelar vid sådd, skörd och vidare hantering av grödorna. Optimering av den gemensamma driften leder till minskade läglighetskostnader. En fördel som stöds av såväl empiri som tidigare litteratur (Rietz, 1993). Fördelen uppkommer genom förbättrad arrondering och driftsplanering utan påverkan av enskilt ägande. Transaktionskostnader kan besparas när driftsbolaget är bildat. I ett maskinsamarbete finns betydande transaktionskostnader kring nyttjandet av varje maskin och de tillfällen den nyttjas gemensamt. Förklaringen är att avtal och avräkning skall ske för att kompensera parterna för respektive maskin.

Den sociala miljön i ett driftsbolag är positiv för lantbrukare som ofta är relativt ensamma i sitt yrke. Empirin och teorin är eniga. I ett driftsbolag finns möjlighet att dela på ansvar och stötta varandra i beslut vilket kan minska den psykiska press som lantbrukare utsätts för (Rietz, 1993). Även de rent sociala aspekterna av att ha en likvärdig arbetskamrat att dela vardagligt arbete, framgångar och prövningar innebär en förhöjd social kvalitet. Enligt empirin är denna effekt mer långtgående i ett driftsbolag jämfört med ett maskinsamarbete. En vidare observation är att driftsbolag i större utsträckning möjliggör specialisering i olika ansvarsområden. Denna möjlighet till specialisering framgår även i en tidigare avhandling (Larsén 2008). Det framgår tydligt att alla parter har olika intresseområden, vilket talar för en naturlig ansvarsfördelning. En mer omfattande specialisering inom ledning, administration och arbete i växtodlingen leder till ett effektivare resursutnyttjande. Ansvarsfördelningen kan också vara en social trivsselfaktor som gör att delägaren kan inrikta sig specifikt på sitt starkaste intresse.

Risken exponeringen minskar i ett driftsbolag eftersom det finns två ägare som delar på det ekonomiska och juridiska ansvaret. Vid en beslutssituation har driftsbolaget dubbelt kunskapskapital jämfört med den enskilde lantbrukaren vilket minskar risken i beslutet. Merparten av risken för lantbrukaren ligger i projektrisken vid växtodlingen och fördelning av ogynnsamma effekter till följd av externa faktorer såsom väder, vind, världsmarknadspriser och skadeangrepp (Edlund et. al., 1999). Av empirin framgår att delat ansvar för driften minskar risken för driftsstörningar till följd av enskild skada eller sjukdom, vilket tidigare observerats inom litteraturen (de Toro & Rosenqvist, 2005).

6.2 Nackdelar

Nackdelars omfattning analyseras i beslutsmodellen två inledande steg, problemupptäckt och problemdefinition (Öhlmér et. al., 2000). En betydande nackdel hänförlig till gemensamma driftsbolag är de relativt höga transaktionskostnader som en övergång medför. Hela beslutsprocessen att ta fram alternativ, beräkna möjliga utfall och upprätta avtal som sedan skall implementeras, följas upp och revideras medför transaktionskostnader. Teorin anger att om transaktionskostnaderna hänförliga till övergången från maskinsamarbete till driftsbolag överstiger de ekonomiska vinster som följer därav kommer en övergång inte ske (Williamson, 1985). Även transaktionskostnader hänförliga till ett eventuellt framtida utträde bör beaktas men studien visar att så inte alltid är fallet. Ett utträde medför höga transaktionskostnader i form av avyttring och uppdelning av tillgångar. Transaktionskostnaderna medför en inlåsnings effekt som försvårar utträde ur driftsbolaget. På fallgård 3 och 4 har inte generationsskifte eller framtida avveckling varit betydande för bildandet.

En tolkning av studien är att beskriva lantbruksföretagande som en livsstil. Det kan därför ses som aningen skrämmande att fusionera sin egen verksamhet med någon annans. Oavsett hur lyckat driftsbolaget blir, kommer lantbrukaren alltid behöva ta hänsyn till fler parter än tidigare vid beslutsfattande. Enligt driftsbolagets delägare var det endast ett uppdelat beslutsansvar som kunde betraktas som en belastning i den nuvarande situationen. Slutsatsen är således att driftsbolaget innebär en inskränkning i förmågan att uppfylla enskilda mål och ambitioner. Denna inskränkning påverkar deras livsstil som lantbrukare.

6.3 Kritiska faktorer

I denna del av analysen studeras de faktorer som anses vara av störst betydelse för beslutet. Faktorerna utgör enskilda lantbrukares förutsättningar och viktiga delmoment som måste hanteras i beslutsprocessen. De kritiska faktorerna beaktas inledande i beslutsprocessen vid problemupptäckt och problemdefinition (Öholm et. al., 2000). Dock är det vid analys och val som faktorerna är föremål för en djupare granskning. Förekommer dessa kritiska faktorer utan att beaktas i beslutssituationen är risken betydande att det valda beslutsalternativet inte är det korrekta.

6.3.1 Beslutsansvar

Studien ger en splittrad bild över hur beslutsansvaret bör delas upp i ett driftsbolag. En konstellation bygger på att den ene delägaren får det slutgiltiga operativa ansvaret och därmed har enskild beslutsrätt i den dagliga verksamheten. Syftet är att kunna fatta snabbare beslut. Det är svårt att besluta om vem som skall ha den ledande rollen och det kan leda till att den ena delägarens intressen inte beaktas i samma utsträckning. Den andra konstellationen grundar sig i lika delat ansvar. Detta kan leda till konstruktiva diskussioner i samband med beslutsfattandet vilket vanligtvis resulterar i mer välgrundade beslut som är förankrade hos båda delägarna. Uppdelning av beslutsfattande är en mycket känslig fråga, främst för lantbrukare med en längre verksamhetstid bakom sig. De är vana att själva ha det operativa ansvaret och har då utvecklat egna rutiner och handlingsmönster som är svåra att frånga. Valet av konstellation bygger på relationsspecifika förutsättningar och tidigare erfarenheter. Det måste vara möjligt för delägarna i ett driftsbolag att uppnå enskilda mål och visioner i viss omfattning. Valet rörande fördelning av beslutsansvar påverkar möjligheten att styra verksamheten i önskad riktning. Det är viktigt att mål och visioner är i synergi delägare emellan. Detta har betydelse för valet av partner i ett driftsbolag. Andra viktiga faktorer är personkemin och tillit delägarna emellan.

6.3.2 Fördelning av tillgångar

Samtliga lantbrukare är av uppfattningen att ett driftsbolag i första hand skall äga och underhålla maskininventarier. Om driftsbolagets ansvar utvidgas till anläggningstillgångar uppstår svårigheter vid placering av tillgången och kompensation vid ett framtida utträde. En byggnad som ägs av ett driftsbolag är lös egendom då byggnaden och marken har skilda ägare. Det kan medföra att värdet påverkas negativt och därmed påverkas möjligheterna att belåna anläggningen.

En tidigare studie (Westlin et. al., 2006) har visat på stordriftsfördelar av gemensamma anläggningar men i denna studie har den negativa aspekten av försvårat utträde övervägt fördelarna. Denna studie visar att lantbrukarna inte ser några avgörande ekonomiska fördelar med att uppföra gemensamma anläggningar. Av litteraturstudien framgår även att stordriftsfördelar av gemensamma anläggningar är störst för mindre gårdar med begränsat kapital och bristande kapacitet i nuvarande anläggningar (Westlin et. al., 2006). De gårdar som ingår i studien uppfyller ingen av dessa förutsättningar vilket kan vara en förklaring till det svala intresset. Om det finns förutsättningar att uppgradera och underhålla exempelvis befintliga spannmålsanläggningar verkar detta alternativ vara att föredra. Det kan sammanfattas med att transaktionskostnaderna direkt hänförliga till uppförande tillsammans med framtida transaktionskostnader vid utträde överstiger nyttan som fallgårdarna kan tillgodoräkna sig (Williamson, 1985). Den empiriska studien tyder även på att det kan vara en

fördel att inte integrera hela driften. Risken för intressekonflikter tenderar att minska om visst operativt ansvar läggs utanför driftsbolaget i enskild drift.

6.3.3 Generationsskifte

I detta avsnitt likställs avträde med generationsskifte eftersom problematiken är likartad ur studiens perspektiv. Generationsskiftets påverkan på parternas beslut rörande bildande skiljer sig mellan fallgårdarna. Generationsskiftet förefaller inte att vara centralt i tankarna hos yngre lantbrukare vid utformningen av avtal. De äldre lantbrukarnas svar antyder emellertid att generationsskiftet har en betydande inverkan på beslutsprocessens utfall. Generationsskifte är generellt en komplex process i lantbruksföretag. Ett driftsbolag innebär att ytterligare parter har intressen och påverkas av utfallet. Avtalsutformningen är central för att lösa problematiken runt utträde och inträde i samband med generationsskifte.

Ur ett beslutsteoretiskt perspektiv blir generationsskifte särskilt svårhanterligt i frågor som berör osäkerhet (Edlund et. al., 1999). Osäkerheten gällande generationsskifte och om det kommer bli aktuellt eller ej, uppkommer i olika steg i lantbrukarens liv. Yngre lantbrukare utan barn kanske aldrig kommer få barn. Äldre lantbrukare med en yngre generation och huruvida barnen kommer vara intresserade av att driva lantbruket vidare eller ej. Osäkerheten blir stor då konsekvenserna av beslutet ligger långt fram i tiden och ett flertal omvärldsfaktorer som lantbrukaren inte kan påverka förväntas inverka på utfallet. I normala fall hanteras problematiken kring osäkerhet om utfall med prognoser eller sannolikhetsberäkningar. I lantbrukarnas fall i fråga om framtida generationsskifte blir denna ansats föga tillämpbar. I beslutsmodellen uppkommer problematiken vid utvärdering, estimering och val (Öhlmér et. al., 2000).

Empiriskt insamlat material visar på att lantbrukarna saknar verktyg för att hantera problematiken runt generationsskifte. Då generationsskifte ligger långt fram i tiden har fallgårdarna valt att ej beakta framtida konsekvenser av generationsskifte vid estimering. Det kan kopplas till att osäkerhetsfaktorn är av sådan storleksordning att den förhindrar en rimlig utvärdering och ett optimalt val (Öhlmér et. al., 2000). I andra fall när generationsskiftet ligger nära i tiden blir det en variabel som inte kan åsidosättas. Närhet i tid minskar osäkerhetsfaktorn och gör att problematiken kan hanteras och beaktas i beslutsprocessen.

6.3.4 Lantbrukarnas ålder och geografiska verksamhetsområde

Delägarna i driftsbolaget klassas till den yngre kategori av lantbrukare, då de endast varit verksamma som enskilda lantbrukare under en kort tid. Det faktum att yngre lantbrukare har större benägenhet att samarbeta stärks av tidigare studier (Larsén 2008). Detta torde i sin tur minska äldre lantbrukares rädsla för att nästa generation inte förväntas fortsätta att driva lantbruk i driftsbolagsform. En yngre lantbrukare har lättare att anpassa sig till en omstrukturering eftersom de inte är lika invanda i egna rutiner. En tolkning av det empiriska resultatet är att yngre lantbrukare tenderar att kräva mindre komplicerade avtal än äldre. En förklaring kan vara att äldre lantbrukare har tidigare erfarenheter som gör dem mer försiktiga vid upprättande av avtal. Observationen stöds av Öhlmérs beslutsmodell där beteendet uppdagas vid utvärdering. En annan aspekt som berör äldre lantbrukare är att de har förhållandevis kort verksam tid kvar. I relation till transaktionskostnadsteorin har de därför kortare tid på sig att återvinna den investering som ett bildande av driftsbolag kan likställas med. Om lantbrukaren redan har tillfredsställande lönsamhet minskar incitamenten att effektivisera verksamheten. Varje förändring innebär nämligen transaktionskostnader och viss

risk i form av osäkerhet. En yngre lantbrukare som nyligen har startat sin verksamhet är i större utsträckning skuldsatt. Därför befinner sig denna person i en situation med högre krav på avkastning och är mer öppen för rationaliseringar av driften och ett större risktagande.

Gårdarnas placering relativt varandra har betydelse för valet av möjliga samarbetspartners. Ett litet avstånd är att föredra då maskintransporterna minimeras. Litet avstånd gårdarna emellan kan eventuellt även möjliggöra förbättrad arrondering genom sammanslagning av fält. Alternativet är ett längre avstånd där behovet av fältoperationer inte sammanfaller i tiden varvid en relativt mindre maskinpark kan bruka arealen.

6.3.5 Resultatfördelning mellan driftsbolagsdelägare

En central fråga vid bildande av driftsbolag är hur positivt resultat skall fördelas mellan delägarna. Utdelning sker vanligen i proportion till aktieinnehavet och därmed blir den centrala frågan hur ägarskapet skall fördelas. Lantbrukarna i studien har olika uppfattningar om hur denna fråga skall hanteras. Om ägarskapet ej är jämlikt delägarna emellan har de inte samma grund för utdelning. Det betyder att minoritetsägaren har mindre incitament att sträva efter att nå goda resultat i bolaget. På så vis finns en risk att agentkostnader yttrar sig i form av minskad ansträngning (Jensen & Meckling, 1976). Delägarnas nivå och kvalitet på arbetsinsatsen är problematisk att observera. Problemet kan dock förekomma utan den andra partens medvetenhet. Problem med minoritetsägarande yttrar sig även som ett portföljproblem eftersom det tar olika hänsyn till delägarnas skilda riskpreferenser (Nilsson, 1999). Av empirin framgår att lantbrukarnas samarbeten enligt deras egen uppfattning inte präglas av agentkostnader i nämnvärd omfattning. Samarbeten mellan lantbrukare karaktäriseras av en hög grad av förtroende, vilket torde minska denna problematik. Observationen överensstämmer även med tidigare arbete på området (Larsén, 2008).

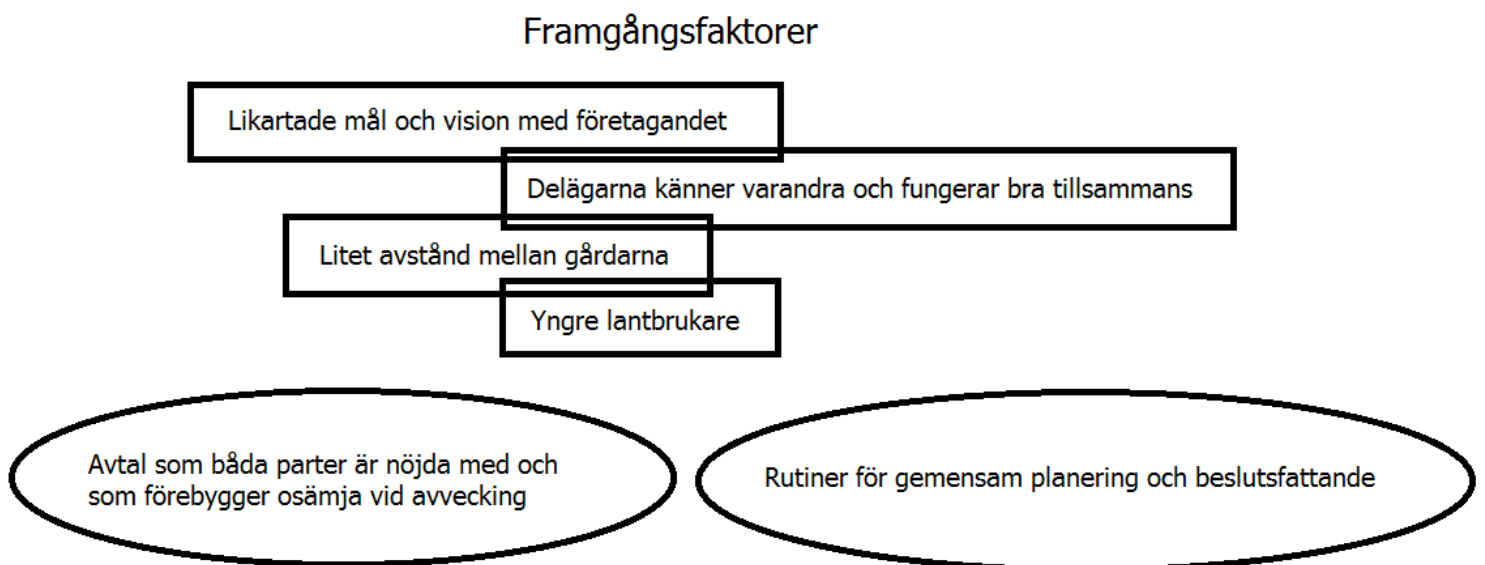
Samtidigt som skillnader i ägarandel kan påverka beteendet hos delägarna är det viktigt att nå en rättvis fördelning av resultatet vilken delägarna känner sig nöjda med. Vilka faktorer som bör beaktas i en fördelningsnyckel beror på hur driftsbolaget hanterar hyror och arrenden till delägarna. En genomgående filosofi som framgår av studien är att samarbetande lantbrukare inte kan sträva efter en millimeterrättvisa i ett driftsbolag. Det har observerats en viss ”ge och ta”-anda hos lantbrukarna. Ett försök att fördela intäkter och kostnader till sista öre skulle medföra onödiga transaktionskostnader och utgöra en källa till konflikter. I samband med avtalets utformande kan det vara fördelaktigt att söka extern rådgivning. En opartisk rådgivare kan ge trygghet i att rättvisa eftersträvas. Den egna kunskapen och tidigare insamlad information kan på detta vis kompletteras vid analys och val (figur 2).

6.3.6 Beslutsprocessen

Komplexiteten i beslutet kan vara en faktor som leder till att en del möjliga kandidater till bildande av driftsbolag inte når beslutsprocessens slut. Först skall lantbrukaren komma fram till om det finns incitament att ingå i ett driftsbolag (Problem upptäckt). Därefter skall fördelar och nackdelar definieras och förslag på utförande med geografiskt lämpad gård och möjlig partner framställas (Problem definition). Förutsättningarna skall utvärderas och de fördelar som framkommit måste vägas mot de nackdelar som kan relateras till ett driftsbolag. Den ekonomiska nyttan skall överstiga de transaktionskostnader som uppkommer under implementeringsfasen för att driftsbolag skall vara lämpligt val (Analys och val). Slutligen måste avtal upprättas och bolaget startas samt uppföljning av utfallet ske (Implementering).

6.4 Framgångsfaktorer

Författarna anser att det studerade driftsbolaget har vuxit fram ur närmast ideala förutsättningar för ett samarbete i driftsbolagsform. Studien identifierar framgångsfaktorer som förklarar att delägarna till det undersökta driftsbolaget har lyckats med bildandet och är fortsatt nöjda efteråt (figur 3). Vid avsaknad av en eller flera framgångsfaktorer blir det mer komplicerat att utforma ett avtal som beaktar alla de kritiska faktorer som studeras ovan. Således leder avsaknad av framgångsfaktorer till att beslutsprocessen mer sannolikt avstannar då förutsättningarna för att bilda ett framgångsrikt driftsbolag blir sämre. Framgångsfaktorerna förstärks och kompletteras av tankar och åsikter hos lantbrukarna med maskinsamarbete. Detta är specifika faktorer framtagna ur en begränsad kvalitativ studie men vissa faktorer kan vara generellt gångbara.



Figur 3: Framgångsfaktorer (egen figur).

7 Slutsatser

Studien undersöker de viktigaste potentiella fördelarna med ett driftsbolag jämfört med ett befintligt maskinsamarbete. Vilka fördelar som kan uppnås och storleken på dessa beror till stor del på hur nuvarande samarbete fungerar och graden av integration i samarbetet. De fördelar som observeras är en möjlighet att sänka maskinkostnader inklusive läglighetskostnaden. Även större möjligheter till specialisering kan observeras i ett driftsbolag, vilket tillsammans med en bättre och mer ändamålsenlig teknologi leder till en effektivare drift. Ett driftsbolag kan ge en bättre förhandlingsposition vid inköp och avsalu, samt resultera i en lägre grad av riskexponering för enskilda delägare. Det finns empiriskt resultat som tyder på att den sociala kvalitén kan förbättras.

Studien beskriver bedrivande av ett enskilt lantbruksföretag som en livsstil. Ett driftsbolag med uppdelat beslutsansvar innebär därför en inskränkning i denna livsstil oavsett hur lyckad konstellationen är. Det kan vara en av de förklarande faktorerna till vagt intresse för driftsbolag i Sverige. Transaktionskostnaderna kopplade till bildandet av ett driftsbolag och ett eventuellt framtida utträde kan vara betydande. Studien visar att för de lantbrukare som närmar sig ett utträde är transaktionskostnader kopplade till utträdet en viktig beslutsfaktor.

Studien identifierar kritiska faktorer som måste behandlas innan ett driftsbolag kan bildas. Dessa faktorer utgör de största hindren i beslutsprocessen hos de observerade fallgårdarna. En kritisk faktor är uppdelning av beslutsansvar. Det måste vara möjligt för lantbrukaren att uppfylla egna mål och visioner i tillfredsställande omfattning även efter att ett driftsbolag har bildats. Ett annat spørsmål som måste behandlas är uppdelning av tillgångar mellan driftsbolag och enskilda lantbrukare, det vill säga vilken juridisk person som skall äga vad. Beslutsprocessens komplexitet i förhållande till framtida generationsskifte och utträde är förmodligen den mest kritiska faktorn. Studien finner att osäkerhet vid beaktande av generationsskifte kan vara en betydande faktor till att processen avstannar och att inte fler driftsbolag bildas. En annan faktor är lantbrukarnas ålder, som synes ha en direkt inverkan på om det är sannolikt att ett driftsbolag bildas eller ej. Även gårdarnas placering relativt varandra är kritisk vid val av partner och avgörande för vilka fördelar som uppnås. Studien finner att ett kortare avstånd är mest gynnsamt. En vital faktor är resultatfördelning som grundar sig i ägarförhållandet. Tillräcklig nivå av rättvis resultatfördelning måste uppnås samtidigt som olika stora ägarandelar kan vara en källa till agentkostnader.

Studien observerar vissa framgångsfaktorer som möjliggjorde att det befintliga driftsbolaget kunde bildas (figur 3). Faktorer såsom; synergi i mål och vision delägarna emellan, god personlig relation mellan delägarna innan driftsbolaget, närhet mellan gårdarna och lantbrukare vid ung ålder. Avsaknad av en eller flera av dessa framgångsfaktorer leder till mindre sannolikhet att ett driftsbolag kan bildas och fungera tillfredsställande för delägarna.

Studiens primära slutsatser är att beslutsprocessen är komplex vid undersökning av förutsättningar att bilda driftsbolag. Varje samarbets förutsättningar är unika och en omställning innebär personliga utmaningar för lantbrukarna. Om alla parametrar tas med i beslutsprocessen blir den utdragen och kostsam. Det saknas kunskap och möjlighet att utvärdera alla sannolikt tänkbara utfall av beslutet. Följden blir att beslutsparametrar kopplade till betydande osäkerhet med konsekvenser långt fram i tiden inte kan beaktas fullt ut. Så blir fallet med framtida generationsskifte i vissa situationer.

Källförteckning

Litteratur och publikationer

Abrahamsson, B. & Andersen, A. J., 2005. *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. K Liber, Malmö (ISBN 978-91-47-07672-0).

Allen, B., Doherty, N., Mansfield, E., Weigelt, K., 2009. *Managerial Economics: Theory, Applications and Cases*. W.W.Norton & Company, Inc. New York (ISBN 978-0-393-93224-9).

Andersson, H., Blad, F., Lagerkvist C-J., Samuelsson, J., 2004. *Ekonomiska vinster vid samverkan mellan lantbruksföretag*. Sveriges lantbruksuniversitet, Stiftelsen Lantbruksforskning, Jordbruksverket, Uppsala (ISSN 1104-6082).

Bengtsson, L. & Nygaard, C., 2002. *Strategizing: en kontextuell organisationsteori*. Författarna och studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-02104-6).

Benjaminsson, M., 2001. *Avtal mellan driftsbolagsdelägare: är de kompletta och behöver de vara det?* Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala (ISSN 1401-4084).

Bergman, K.-G. & Renborg, U., 1971. *Samverkan i jordbruket: möjligheter och problem*. Lantbrukshögskolan, Institutionen för ekonomi och statistik, Uppsala.

Bruzelius, H. L. & Skärvad, P., 2004. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-03394-X).

Carlson, G., Pettersson, O., Sandvist, P., 2006. Maskinkostnader: en stor utgift som kan minskas, *JTI informerar nr 114*. Institutet för jordbruks- och miljöteknik, Uppsala (ISSN 1651-7407).

Coase R. H., 1937. The Nature of the Firm, *Economica* 1937, vol 4 pp 386-405.

Coughlan, T. A., Anderson E., Stern W. L., El-Ansary I. A., 2006. *Marketing Channels, 7th edition*. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey (ISBN 0-13-191346-8).

de Toro, A., Rosenqvist, H., 2005. *Maskinsamverkan: tre fallstudier*. Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för biometri och teknik, Uppsala (ISSN 1652-3237).

Edlund, P-O., Högberg, O., Leonardz, B., 1999. *Beslutsmodeller: redskap för ekonomisk argumentation*. Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-00888-0).

Ekholm, C. & Röhfors, J., 2011. *Ekonomisk analys av växtodlingsföretaget med beaktandet av risk – En fallstudie med fokus på lönsamhet och risk*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala (ISSN 1401-4084).

Hansson, K.-J., 2006. *Förbättrad lönsamhet i växtodlingsföretag: en ekonomisk analys av ett samarbete i form av ett driftsbolag mellan två lantbrukare*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala (ISSN 1401-4084).

Hållbarhet i svenskt jordbruk 2012, 2012, Statistiska centralbyrån, Jordbruksverket, Naturvårdsverket och Lantbrukarnas riksförbund (ISBN 978-91-618-1570-8).

Jacobsen, D., Thorsvik, J., 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*. Författarna och studentlitteratur, Lund (ISBN 978-91-44-04780-5).

Jensen, M. C. & Meckling, W. H., 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of financial economics*. North-Holland Publ. Co., Amsterdam (ISSN 0304-405X).

Lagerkvist C.-J. & Hansson, H., 2012. Machinery-sharing in the presence of strategic uncertainty: evidence from Sweden, *Agricultural Economics* 43. Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala.

Lantbruksbarometern 2012, LRF Konsult, Swedbank och Sparbankerna (ISBN 978-91-977538-0-7).

Larsén, K., 2008. *Economic Consequences of Collaborative Arrangements in the Agricultural Firm*. Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala (ISBN 978-91-85913-61-9).

Larsén, K., 2010. Effects of machinery-sharing arrangements on farm efficiency: evidence from Sweden, *Agricultural Economics* 41. Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO), Halle.

Nilsson, J., 1999. Organisational principles for co-operative firms, *Scandinavian journal of management*, vol 17, Nr 3, ss 329-356, Pergamon, Oxford (ISSN 0956-5221).

Pfeffer, J. & Salancik, R. G., 2003. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford Business Books, Stanford (ISBN 0-8047-4789-X).

Pindyck, R., Rubinfeld, D., 2009. *Microeconomics*. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey (ISBN 978-0-13-713335-2).

Rietz, H., 1993. *Gemensamma driftsbolag för lantbrukare*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala (ISSN 0284-3145).

Robson, C., 2011. *Real world research*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex U.K., (ISBN 978-1-4051-8241-6).

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*. Financial times prentice hall, Harlow (ISBN 978-02-73-71686-0).

Schuster, W., 1990. *Ägandeformens betydelse för ett företag - en studie av ICA-Rörelsen*. Stockholm school of economics, Stockholm (ISBN 91-7258-280-4).

Thurén, T., 1997. *Källkritik*. Liber, Stockholm (ISBN 91-21-16820-2).

Westlin, H., Lundin, G., Anderson, C., Andersson, H., 2006 Samverkan vid skörd, torkning och lagring av spannmål: sparar upp till tusen kronor per hektar, *JTI informerar nr 112*. Institutet för jordbruks- och miljöteknik, Uppsala (ISSN 1651-7407).

Widerberg, K., 2002. *Kvalitativ forskning I praktiken*. Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-01828-2).

Williamson, E. O., 1985. *The economic institutions of capitalism*. The free Press (Macmillan, Inc.), New York (ISBN 0-02-934821-8).

Öhlmér, B., Göransson, B., Lunneryd, D., 2000. *Business management: with applications to farms and other businesses*, Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala (ISSN 1401-3738).

Öhlmér, B., Olson, K., Brehmer, B., 1998. *Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance*. Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala, *Agriculture Economics* 18 (1998) 273-290.

Internet

LRF Konsult, <http://www.lrfkonsult.se>

1. *Uppgången bruten för åkermarkspriserna*, 2013-06-13
<http://www.lrfkonsult.se/press/Nyheter/Akermarkspriserna-2012/>

Jordbruksverket, <http://www.jordbruksverket.se>

1. *Månadsbrev – priser på jordbruksprodukter*, 2012-07-09
<http://www.jordbruksverket.se/download/18.2e937121386c0f243f8000222/2012-07-06.pdf>
2. *Avräkningsprisindex*, 2013-06-13
[http://statistik.sjv.se/Dialog/varval.asp?ma=JO1001AA2005&ti=Avr%E4kningsprisindex+\(A-index\)+%E5r%2C+2005%3D100+efter+Produkter+och+%C5r&path=../Database/Jordbruksverket/Priser%20och%20prisindex/Prisindex/Prisindex%20med%20bas%E5r%202005%3D100/&lang=2](http://statistik.sjv.se/Dialog/varval.asp?ma=JO1001AA2005&ti=Avr%E4kningsprisindex+(A-index)+%E5r%2C+2005%3D100+efter+Produkter+och+%C5r&path=../Database/Jordbruksverket/Priser%20och%20prisindex/Prisindex/Prisindex%20med%20bas%E5r%202005%3D100/&lang=2)

Tullverket, <http://www.tullverket.se>

1. *Tullar då och nu*, 2013-06-12,
<http://www.tullverket.se/omtullverket/tullmuseum/tullardaochnu.html>

Personliga meddelanden

Lantbrukare 1
Telefonintervju 9/5 2013

Lantbrukare 2
Telefonintervju 9/5 2013

Lantbrukare 3
Telefonintervju 20/5 2013

Lantbrukare 4
Telefonintervju 21/5 2013

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Frågor till befintligt maskinsamarbete: Fallgård 1 och 2

Introduktion:

1. Bakgrund och utbildning
2. Gårdens bruksareal idag
3. Hur ser samarbetet ut idag? Vilka maskiner? Inköp? Avsalu?

Bakgrund till inledande beslutsprocessen:

4. Vilka ekonomiska fördelar ser du med ett bildande av driftsbolag?
5. Vilka möjligheter ser du att utveckla maskinparken vid ett driftsbolag? (maskinkostnader, teknologisk utveckling)
6. Ser du några organisatoriska fördelar med driftsbolag? (Arrondering, läglighetseffekter och resursutnyttjande.)
7. Är större gemenskap i planeringen ett stort incitament för DB? (Få bort problem med vems mark som ska köras först - läglighetseffekt)
8. Vad ser du som största nackdel med ett driftsbolag?

Transaktionsfaktorer:

9. Hur skulle utformning av kontrakt och fördelning av resultat ske?
10. Hur ser du på hjälp vid utformning av avtal?
11. Hur viktigt är det att hålla avtalet uppdaterat?
12. Ses aktiebolagsformen som negativt i förhållande till ev. enskild F:a
13. Vilket ansvar/uppgifter skulle driftsbolaget ha, kontra delägarna?
14. Vad tror du ålder, avstånd och företagsfas, spelar för roll för bildande av driftsbolag?

Viktiga faktorer efter bildandet:

15. Din syn på administrationen av ett större företag?
16. Hur skulle ledandet av det nya driftsbolaget se ut?
17. Tankar om ditt eget arbetsbehov vid driftsbolag?
18. När du tänker driftsbolag, hur mycket av tillgångarna ska ägas av driftsbolaget kontra delägarna?
19. Ses driftsbolaget som ett hinder att förvärva mer areal eller vid framtida frånträde?
20. Hur påverkar avträde eller generationsskifte beslutet om driftsbolag eller ej?
21. Tror du att opportunistiskt beteende är ett problem?
22. Påverkas beslutet av skatterättsliga konsekvenser?
23. Tror du att du bildar driftsbolag i framtiden?

Frågor till befintligt driftsbolag: Fallgård 3 och 4

Introduktion:

1. Bakgrund och utbildning?
2. Din gårds bruksareal?
3. Översiktligt om hur driftsbolaget ser ut och fungerar?

Bakgrund till inledande beslutsprocessen:

4. Vilka ekonomiska fördelar har ni sett till följd av driftsbolaget?
5. Hur har maskinparken ändrats efter bildandet?
6. Hur har maskinkostnaden ändrats efter bildandet?
7. Har du lagt märke till några organisatoriska fördelar med driftsbolag? (Arrondering, läglighetseffekter och resursutnyttjande.)
8. Är större gemenskap i planeringen ett stort incitament för DB? (Få bort problem med vems mark som ska köras först – läglighetseffekt.)
9. Vad ser du som största nackdel med ett driftsbolag?

Transaktionsfaktorer:

10. Hur utformade ni ert kontrakt och hur ser fördelningen av resultatet ut?
11. Tog ni hjälp utifrån när ni skulle utforma avtalet för driftsbolaget?
12. Uppdaterar ni avtalet kontinuerligt/vid behov eller inte alls?
13. Upplever ni några nackdelar med att ha AB i jämförelse med enskild firma?
14. Vilket ansvarsområde (uppgifter) har delägarna inom driftsbolaget?
15. Hur tror ni att ålder avstånd och företagsfas påverkar beslut om bildande av gemensamt driftsbolag?

Viktiga faktorer efter bildandet:

16. Hur fungerar administrationen av driftsbolaget? (Tar ni hjälp utifrån? Ökade kostnader? Komplex?)
17. Hur fungerar ledningen av driftsbolaget? (Intressekonflikter? Beslutsfattande?)
18. Har ditt eget arbetsbehov förändrats efter bildandet?
19. Hur mycket av tillgångarna ägs av driftsbolaget kontra delägarna? (Hur ser det ut i framtiden?)
20. Ses driftsbolaget som ett hinder att förvärva mer areal eller vid framtida frånträde?
21. Påverkade tankar på framtida avträde eller generationsskifte beslutet om DB?
22. Tycker du att opportunistiskt beteende är ett problem?
23. Påverkades beslutet av skatterättsliga konsekvenser?
24. Vad var den mest betydande förändringen med driftsbolag jämfört med tidigare drift?
25. Hur väl stämde utfallet av bildandet överens med det planerade? (Finns det något som har blivit så som ni inte hade tänkt er?)