



**SJÄLVSTÄNDIGT ARBETE VID LTJ-FAKULTETEN**

Affärsledarskap - påbyggnadsprogram till kandidatexamen  
15 hp



# **Kommersiell rådgivning i lantbruket**

- ett kundperspektiv

Fakulteten för Landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

**Hans Gradén**

2009

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet Fakulteten för  
Landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap, LTJ

Författare:

**Hans Gradén**

Titel:

**Kommersiell rådgivning i lantbruket - ett kundperspektiv**

*Commercial advisory in agriculture - a customer view*

Program/utbildning:

**Affärsledarskap - påbyggnadsprogram Kandidatexamen**

Huvudområde:

**Lantbruk**

Nyckelord (6-10 st):

**rådgivning, lantbruk, kommersiell, kundperspektiv, utveckling, företagsledning, produktion**

Handledare:

**Professor Peter Lundqvist**

Examinator:

**Pol. Mag. Thomas Björklund**

Kurskod:

**EX0356**

Kurstitel:

**Examensarbete inom Affärsledarskap**

Omfattning (hp):

**15**

Nivå och fördjupning:

**C**

Utgivningsort:

**Alnarp**

Månad, År:

**November, 2009**

Serie:

**Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten**

Omslagsfoto:

**Hans Gradén**

## Förord

Det här examensarbetet ingår i påbyggnadsprogrammet Affärsledarskap för de gröna näringarna, vid Sveriges Lantbruksuniversitet, Alnarp. Programmet leder fram till en kandidatexamen i företagsekonomi. Uppsatsen är på C-nivå och omfattar 15 hp, vilket motsvarar 10 veckors heltidsstudier. Examensarbetet är en studie av kommersiell rådgivning till lantbruket. Studien bygger i huvudsak på en intervjuundersökning av lantbrukare. Professor Peter Lundqvist har varit handledare och pol.mag. Thomas Björklund examinator.

Jag vill först av allt rikta ett mycket varmt tack till de lantbrukare som mitt under brinnande vårbruk ställt upp på en nästan två timmar lång intervju. Ni har bidragit med gott humör och ett inspirerande samtalsklimat. Det som bär hela studien, är era kloka och insiktsfulla åsikter och idéer som kommit mig till del under intervjuerna.

För det andra vill jag rikta ett tack till mina idé- och uppdragsgivare, Roy Olausson och Lars Arnell, i Hushållningssällskapet Sjuhärad och Södra Älvsborgs Husdjur för ett mycket gott och engagerat samarbete.

Ett stort tack också till min handledare Peter Lundqvist och Katarina Lantz. Mina idéer om hur uppgiften ska lösas har inte alltid följt upptrampade spår, men med hjälp av både fast och kreativt handledarskap samt stöd i avgörande ögonblick, har arbetet avancerat. Med Katarinas stöd kring teknik och korrektur har arbetet landat till sist.

Alnarp i november, 2009

Hans Gradén

## Sammanfattning

Rådgivning till lantbruket har en lång historia som fram till början av 1990-talet dominerats av statsfinansierad rådgivning. Därefter har statsfinansierad rådgivning alltmer begränsats till insatser på miljöområdet. Andra aktörer som hushållningssällskap, husdjurföreningar, LRF-konsult och helt privata aktörer har tagit över rådgivningen som numera bedrivs på kommersiella grunder.

Studien syftar till att tillföra ett kundperspektiv på rådgivningen för att öka förståelsen för hur kommersiell rådgivning kan organiseras närmast kunden, för att bidra till lönsamhet, utveckling och konkurrenskraft i lantbruket. I huvudsak bygger studien på en intervjuundersökning av större rådgivningskunder bland mjölk- och köttproducenter i Sjuhäradsområdet i södra Sverige.

Den teoretiska grunden för diskussionen i studien utgörs av servicemanagementteori (Normann, 2000) och analysmodellen affärsplattformen (Klofsten, 1998). Med utgångspunkt från resultaten i intervjuundersökningen utmynnar diskussionen i ett antal slutsatser. De viktigaste slutsatserna i punktform är:

- Rådgivningen bör utvecklas i riktning från kunskapsförmedling till att driva utvecklingsprocesser i lantbruket.
- Rådgivningskunderna är mycket nöjda med produktionsrådgivningen, men framhåller behov av utveckling och förnyelse.
- Det finns ett stort och växande behov av rådgivningsstöd inom företagsledning som inte tillgodoses.
- Inom företagsledning saknas koncept och verktyg med starka varumärken.
- Det finns ett stort behov av helhetsperspektiv och integrering mellan rådgivningsdiscipliner, som kan mötas med samordnad rådgivning. Samordnad rådgivning måste dock kundanpassas och erbjuda stor flexibilitet i upplägget.
- Erfarenhetsutbyte mellan lantbrukare under ledning av rådgivare, erfagrupper, är en rådgivningsform som har starkt stöd bland lantbrukarna och kan utvecklas till att utgöra basen i den framtida rådgivningen.

## Summary

Advisory to the agriculture has a long history that until the beginning of 1990 is dominated by State financed advisory. Then State financed advisory has increasingly been limited to initiatives on the environmental arena. Now, the main advisory is carried out by private operators on commercial bases.

The study aims to allocating a customer perspective on the advisory in order to increase the understanding for how commercial advisory can be organized, in order to contribute profitability, development and competitiveness in the agriculture. Mainly, the study builds on an interview survey of bigger advisory customers among farmers who produce milk and beef in Sjuhärad in southern Sweden.

The theoretical basis for the discussion in the study is constituted of theory of service management (Normann, 2000) and a theoretical model called business platform (Klofsten, 1998). With starting point from the results in the interview survey, the discussion ends in a number of conclusions. The most important conclusions are:

- The advice should be developed in the direction of the knowledge to drive development in agriculture.
- The advice customers are very pleased with the production advisory, but there is a need of development and renewal.
- There is a big and accelerated need of advising within company management, that the actors in advisory are not satisfied with.
- Within company management, concepts and tools with strong trademarks are missing.
- There is a need of holism and integration between advice disciplines. A solution can be cooperation between advisers from different specialties. The concept, however, must be very well adapted to the customer.
- Exchange of experience between farmers under the direction of advisers, benchmarking groups, is a very popular form of advisory. It can be developed and maybe constitute the base of future advisory.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|   |    |
|---|----|
| INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....                                | 4  |
| 1 INLEDNING .....   | 6  |
| 1.1 Bakgrund .....  | 6  |
| 1.2 Tidigare forskning och empiri .....                   | 7  |
| 1.3 Syfte och frågeställningar .....                      | 8  |
| 1.4 Avgränsningar .....                                   | 8  |
| 2 METOD OCH MATERIAL .....                                | 9  |
| 2.1 Strategisk ansats .....                               | 9  |
| 2.2 Metod .....   | 9  |
| 2.3 Urval .....   | 10 |
| 2.4 Beskrivning av urvalsramen .....                      | 12 |
| 2.5 Tillvägagångssätt .....                               | 13 |
| 2.6 Verifiering av data .....                             | 13 |
| 2.7 Biografiska data .....                                | 14 |
| 2.8 Analys och bearbetning av material .....              | 14 |
| 2.9 Etiska ställningstaganden .....                       | 15 |
| 2.10 Begrepp och definitioner .....                       | 15 |
| 3 RESULTAT .....  | 17 |
| 3.1 Rådgivningsmarknaden .....                            | 17 |
| 3.2 Intervjuundersökningen, ämnesvisa resultat .....      | 17 |
| 3.2.1 Rådgivningen i omvärldsperspektivet .....           | 17 |
| 3.2.2 Rådgivningen i företagsperspektivet .....           | 19 |
| 3.3 Företagsvisa resultat .....                           | 29 |
| 4 TEORI .....   | 40 |
| 4.1 Varför servicemanagement och affärsplattformen? ..... | 40 |
| 4.2 Servicemanagementsystemet .....                       | 41 |
| 4.3 Affärsplattformen .....                               | 43 |
| 5 DISKUSSION .....  | 45 |
| 5.1 Rådgivningen i omvärldsperspektivet .....             | 45 |
| 5.2 Rådgivningen i företagsperspektivet .....             | 46 |
| 5.2.1 Relationen lantbrukare- rådgivare .....             | 48 |

|  |    |
|--|----|
| 5.2.2 Rådgivningsformer och koncept .....                  | 49 |
| 5.2.3 Pris på rådgivning.....                              | 51 |
| 5.2.4 Skog .....   | 51 |
| 5.3 Unika synpunkter av särskilt intresse.....             | 51 |
| 5.4 Jämförelse med tidigare undersökning .....             | 54 |
| 5.5 Uppfylls syftet och besvaras frågeställningarna? ..... | 54 |
| 6 SLUTSATSER.....  | 58 |
| 6.1 Förslag till vidare forskning .....                    | 59 |
| Referenser.....  | 60 |
| Bilaga .....   | 61 |

# 1 INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

### Historia och utveckling

Rådgivning och utvecklingsinsatser riktade till lantbruket i olika former har en lång historia (Boger, 1987). När bildandet av länsvisa hushållningssällskap tog fart i början av 1800-talet, startade den process som vi i dag ser som organiserad rådgivning. Under lång tid var det främst ett allmänt samhällsintresse att utveckla och öka produktionen i jord och skogsbruket, som var rådgivningens främsta drivkraft. Rådgivningen finansierades med offentliga medel. Från 1967 togs rådgivningen över helt av de då inrättade statliga lantbruksnämnderna (NE, 2009. Internet).

Efterhand som politiska motiv minskat för att främja rationalisering och produktion i jordbruket har offentliga insatser successivt förts över till rådgivning på miljöområdet. Efter EU-inträdet 1995 har den statliga produktionsrådgivningen, numera via länsstyrelserna, reducerats till ett minimum. Statligt finansierad rådgivning är dock omfattande på miljöområdet inom exempelvis projektet Greppa näringen, men utförs ofta på uppdrag av privata aktörer.

### Säljande rådgivning

En annan typ av gratisrådgivning som tillhandahålls lantbruket är säljande rådgivning. Rådgivningen är då ett konkurrensmedel hos kommersiella aktörer. Inom främst lantbrukskooperationen var den utbredd, med ett idéburet motiv att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Gris- och nötköttsrådgivning i slakteriföreningarna och växtodling hos Lantmännen är ett par exempel. Den typen av rådgivning minskar eller upphör i spåren av kostnadsrationalisering och strängare fokus på kärnverksamheten i lantbrukskooperationen. Ett annat exempel är Keenan, tillverkare av fullfoderblandare, som utvecklat utfodringsrådgivning som en del i ett totalkoncept.

### Kommersiell rådgivning

Efterhand som samhället dragit sig ur som utförare och finansiär av produktionsrådgivning till lantbruket har nya och nygamla aktörer som husdjursföreningar, hushållningssällskap, LRF-konsult, helt privata aktörer etc, fyllt ett växande behov av produktions- och managementrådgivning till lantbruket. En viktig skillnad är att rådgivningen nu sker på affärsmässiga villkor. Det betyder att rådgivningen tydligt måste motsvara kundernas behov. Det väcker frågan hur det behovet ser ut och hur rådgivningen skall organiseras för att på bästa sätt motsvara detta behov.



### Uppdrag

Mot bakgrundsbeskrivningen ovan som grund, har jag ett uppdrag av Hushållningssällskapet Sjuhärad och Södra Älvsborg Husdjur att belysa vilket rådgivningsbehov som måste tillgodoses för att skapa långsiktig lönsamhet och utveckling i lantbruket. Studien skall göras i ett kundperspektiv.

## 1.2 Tidigare forskning och empiri

För att få en uppfattning om tidigare forskning på området, har jag inlett studien med en genomgång av SLU-bibliotekets databas Lukas. En intressant, om än inte särskilt upplyftande, iakttagelse är att publikationer som rör rådgivning i ett bredare företagsperspektiv, nästan helt lyser med sin frånvaro de sista 15 åren i Lukas. Endast två publikationer hade anknytning till rådgivning: *Utvärdering av rådgivningen inom Kulm<sup>1</sup> i det svenska landsbygdsprogrammet* samt *Utvärdering av rådgivning till ekologiska lantbrukare*. Under perioden 1985 -1994 fanns däremot ett femtontal publikationer som direkt rörde rådgivning till lantbruket i ett företagsperspektiv. En översiktlig genomgång av artiklarna visar att forskningen rör statsfinansierad rådgivning. En genomgång av Epsilon, SLU:s databas för uppsatser och avhandlingar ger samma bild. Den svenska forskningen om kommersiell rådgivning förefaller alltså inte särskilt utbredd.

Den bilden bekräftas också vid samtal med Tomas Norrby, SLU Uppsala (pers. medd. 2009). Det finns ett forskningsprojekt vid SLU Omvärld i Skara under statskonsulent Magnus Ljungs ledning, som rör kommersiell rådgivning. Projektet Kvalitetssäkrad rådgivning ur lantbrukarens perspektiv, syftar till att utveckla kunskap om rådgivningen som kan ligga till grund för teoribildning på området. Ett annat syfte är att pröva nya metoder och arbetssätt inom rådgivningen. Ett av delprojekten genomfördes i samarbete med HS Sjuhärad under 2005 och resulterade i det samordnade rådgivningspaketet Helhet Sjuhärad. I det arbetet genomfördes också en fokusgruppintervju med lantbrukare för att identifiera rådgivningsbehov.

Det finns empiri på området i uppdragsorganisationerna, dels i officiella källor, exempelvis årsredovisningar, dels i internt, icke offentligt arbetsmaterial. Uppgifter i arbetet som bygger på internt material källhänvisas till Hushållningssällskapet Sjuhärad i uppsatsen.

---

<sup>1</sup> Kompetensutveckling av lantbrukare inom miljöområdet.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att tillföra kundperspektiv på rådgivningen för att öka förståelsen för hur kommersiell rådgivning kan organiseras närmast kunden så att den bidrar till lönsamhet, utveckling och konkurrenskraft i lantbruket. Utgångspunkten är vilka behov och krav kunderna/lantbrukarna har på rådgivningen. Det väcker framförallt frågeställningar på fem områden:

1. Vilka källor hämtar lantbrukare kunskap och stöd från idag?
2. Vilket rådgivningsbehov har lantbrukare och tillgodoser rådgivningen behovet?
3. Vilka kompetenser behövs i rådgivningen?
4. I vilken form skall rådgivningen levereras och till vilken adress? Hur kopplas behoven ihop med rätt produkter?
5. Hur påverkar utvecklingen rådgivningsbehovet? Hur skall framtidens rådgivning se ut?

### 1.4 Avgränsningar

För att värdera och använda resultat och slutsatser i studien på rätt sätt är det viktigt att känna till vilka avgränsningar som gjorts i omfattningen av studien. Studien begränsas

- till att belysa ett kundperspektiv på rådgivningen. Rådgivare besitter naturligtvis viktig kunskap på många områden i ämnet, men det har lämnats utanför den här studien.
- till rådgivningen närmast kunden. Den övergripande organisationen av rådgivningen lämnas i huvudsak utanför arbetet.
- till kommersiell rådgivning. Rådgivning som inte lantbrukaren betalar för lämnas utanför studien.
- geografiskt till Sjuhärad.
- till produktionslantbruket som målgrupp. Produktionslantbruk definieras som aktiv näringsverksamhet med en eller flera verksamhetsgrenar och minst en heltidssysselsatt.

## 2 METOD OCH MATERIAL

*Avsnittet metod och material kan liknas vid en ritning och arbetsbeskrivning för studien. Särskild vikt har lagts vid urvalet av respondenter i intervjuundersökningen, därför att det har stor betydelse vid tolkningen och den senare diskussionen av resultatet. Särskild vikt har också lagts vid att förklara och definiera olika begrepp och i vilken betydelse de använts i arbetet. Skälet är att det inte finns någon entydig begreppsapparat inom rådgivningen.*

### 2.1 Strategisk ansats

För att uppfylla syftet med studien behöver både behov av och uppfattningar om rådgivning undersökas, men också hur utbredda olika behov och uppfattningar är bland lantbrukarna. Därför har en metodkombination (Denscombe, 2009) som bär drag av både surveyundersökning och grundad teori använts som strategisk ansats. Det har lett fram till en intervjuundersökning av lantbrukare, vilken underkastats både kvalitativ och kvantitativ analys. Sekundärdata i uppdragsorganisationerna ligger också till grund för delar av studien. I korthet innebär surveyundersökning att data insamlas på fältet från olika källor för att få överblick vid en viss tidpunkt. Grundad teori innebär att insamlade empiriska data successivt leder fram till generella slutsatser som kan generera teoribildning på området (Denscombe, 2009).

### 2.2 Metod

Halvstrukturerade intervjuer har använts för att samla in data. Halvstrukturerade intervjuer utmärks av, till skillnad från strukturerade intervjuer, att den intervjuade skall ha möjlighet att utveckla synpunkter och idéer. Frågor och svar är öppna och behöver inte följa en viss ordning, men det finns en förberedd intervjuguide. Ostrukturerade intervjuer tillåts utvecklas helt fritt med utgångspunkt från ett ämne. Intervjuaren ingriper så lite som möjligt (Denscombe, 2009).

Syftet med intervjuerna är att få en bild av dels vilka kunskapskällor lantbrukarna använder sig av, dels rådgivningsbehov och uppfattningar om rådgivningen. Det finns ett behov att samla kvalitativ empiri. Det finns också ett kvantitativt behov att veta hur utbredda behov och uppfattningar är i målgruppen. Kvalitativ empiri handlar om egenskaper i utsagor, kvantitativ empiri är det som kan beskrivas i tal, mängd och storlek (Rienecker & Stray Jörgensen, 2008). En del frågor behöver återkomma i hela intervjuerien för att svaren skall kunna kvantifieras. Det kvantitativa behovet talar för struktur i intervjuerna.

## 2.3 Urval

### Urvalsprincip

Sannolikhetsurval är ett slumpmässigt urval som bygger på antagandet att det leder till ett representativt urval ur populationen. Ett icke sannolikhetsurval innebär att urvalet inte är slumpmässigt och följaktligen ett avsteg från principen att alla individer i populationen skall ha lika stor chans att komma med i urvalet. Urvalet görs alltså inte enbart med representation som grund. Det utesluter dock inte att representation tillsammans med andra kriterier kan vara en grund för urvalet (Denscombe, 2009).

I den här undersökningen har ett icke sannolikhetsurval tillämpats som öppnar för att välja ut och intervjua lantbrukare som kan tillföra särskilt värdefull data som kan vara avgörande för undersökningen. Samtidigt finns det skäl att eftersträva en representativ sammansättning av respondenter, med avseende på storlek och karaktär på produktion, i förhållande till urvalsramen. Ett representativt urval av respondenter ökar säkerheten i utsagorna rörande urvalsramen. Beträffande ålder har inte representativt urval eftersträvats. Yngre lantbrukare är överrepresenterade i syfte att stärka framtidsinriktningen på studien.

### Beskrivning av urvalet

Det finns drygt 1100 gårdar med nötkreatur i Sjuhärad, varav 277 med mjölkkor. Det finns alltså drygt 800 besättningar som inte är mjölkproducerande (HS, 2009). Det finns ingen lättillgänglig statistik över icke mjölkproducerande besättningsars struktur, men med ledning av uppgifter från husdjursrådgivare Kristina Hansson på SÄH<sup>2</sup> (pers. medd. 2009) har bedömts att cirka 50 besättningar kan betecknas som större nötköttsproducenter och produktionslantbruk. Tillsammans med mjölkproducenterna utgör den gruppen alltså cirka 325 besättningar.

I Sjuhärad tillhör de mest rådgivningsintensiva lantbrukarna gruppen mjölkproducenter och större nötköttsproducenter. I den gruppen utgör växtodling, djurhållning och ekonomi/företagsledning en kunskapskärna som traditionellt delats upp på olika rådgivningsområden. Ur den målgruppen har bestämts en urvalsram av kunder som köper rådgivning på både växtodlings- och djurhållningsområdet, det vill säga att de är kunder hos både HS<sup>3</sup> och SÄH<sup>4</sup>. Det är 40 kunder och utgör cirka 12 % av den totala målgruppen. Motivet för urvalsramen är att kunder som köper rådgivning från båda områdena sannolikt har en bred erfarenhet av rådgivning och kan tillföra värdefull data om rådgivning. Ur den gruppen har tio kunder valts ut för intervju. Nio mjölkproducenter och en specialiserad nötköttsproducent. Nötköttsproducenten har placerats in i kategorin medelstora företag, 50-100 mjölkkor.

---

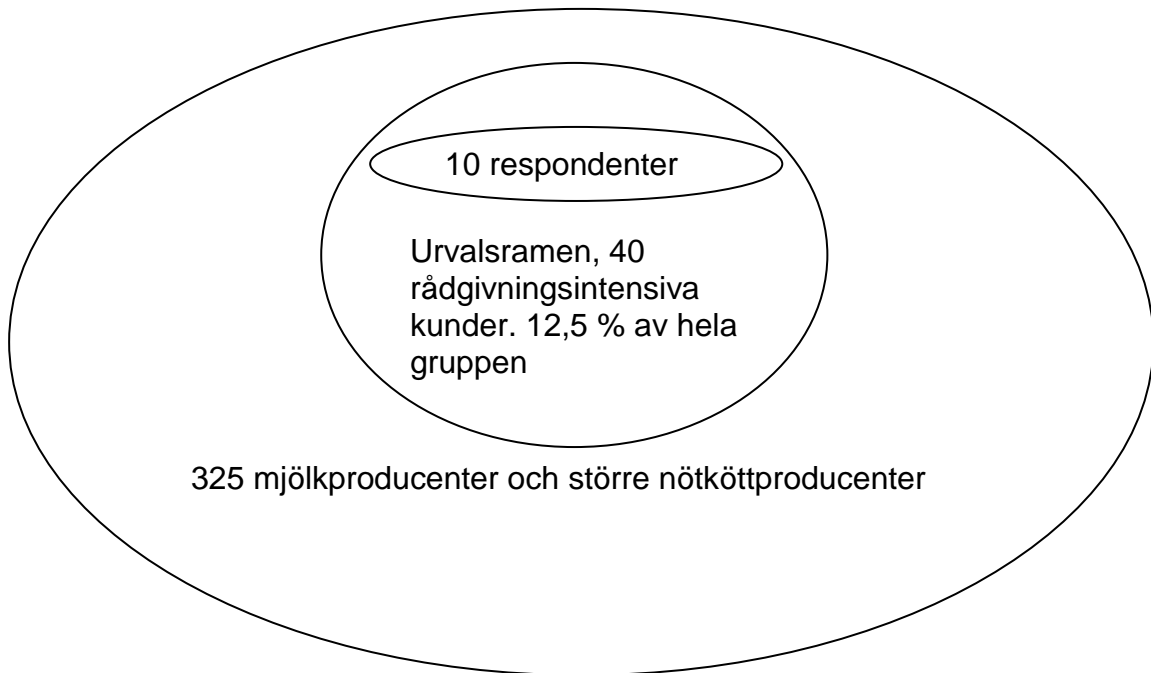
<sup>2</sup> Södra Älvsborgs Husdjur

<sup>3</sup> Hushållningssällskapet Sjuhärad

<sup>4</sup> Södra Älvsborgs Husdjur

Urvalet av respondenter har alltså gjorts på subjektiva grunder i ett icke sannolikhetsurval. Det har också diskuterats med Karl-Johan Lennartsson (pers. medd. 2009), växtodlingsrådgivare på HS. Fig.1 åskådliggör urvalet av respondenterna. Av tabell 1 framgår att urvalet av respondenter är representativt för urvalsramen med avseende på besättningsstorlek.

Fig. 1. *Urvalet*



## 2.4 Beskrivning av urvalsramen

### Besättningsstorlek

Det kan vara intressant att se hur respondentgrupp och urvalsram förhåller sig till gruppen mjölk- och köttproducenter som helhet med avseende på besättningsstorlek.

*Tabell 1. Urvalsramens fördelning på besättningsstorlek, respondenternas fördelning på besättningsstorlek och kontrollanslutna besättningsars fördelning på besättningsstorlek (SÄH Årsredovisning, 2007-2008).*

| Besättningsstorlek, antal kor  | 1-50 | 50-100 | >100 | Totalt |
|--|------|--------|------|--------|
| Urvalsramens fördelning på besättningsstorlek  |      |        |      |        |
| Antal kunder   | 9    | 20     | 11   | 40     |
| Urvalsramens procentuella fördelning på besättningsstorlek. %                          | 22   | 50     | 28   | 100    |
| Respondenternas fördelning på besättningsstorlek. Antal respondenter.                  | 2    | 5      | 3    | 10     |
| Respondenternas procentuella fördelning på besättningsstorlek. %                       | 20   | 50     | 30   | 100    |
| Kontrollanslutna besättningsars i SÄH procentuella fördelning på besättningsstorlek. % | 61   | 32     | 7    | 100    |

I tabell 1 kan vi se att större besättningsars är kraftigt överrepresenterade i urvalsramen i förhållande till samtliga kontrollanslutna besättningsars. Vi kan också se att valet av respondenter mycket väl speglar fördelningen på besättningsstorlek i urvalsramen.

### Ålder

Ålder har utgjort ett kriterium för urvalet. Det finns inga lättillgängliga åldersuppgifter på lantbrukarna i urvalsramen. Däremot finns åldersuppgifter på gruppen mjölkproducenter som helhet (HS, 2009). 50 % av mjölkproducenterna tillhör ålderskategorin 50-65 år och 28 % är under 50 år. Motsvarande siffror i respondentgruppen är 10 % mellan 50 och 65 år och följaktligen 90 % under 50 år. Medelåldern är 43 år i respondentgruppen. Det är alltså en mycket kraftig överrepresentation av yngre lantbrukare i respondentgruppen. En okulär bedömning av hur respondenterna representerar åldersfördelningen i urvalsramen ger vid handen att yngre lantbrukare också här är överrepresenterade i respondentgruppen, men inte i samma utsträckning som i jämförelsen med hela kollektivet mjölkbönder. Överrepresentationen av yngre företagare i respondentgruppen är medvetet i syfte att få en mer framtidsinriktad bild av kundbehov och krav på rådgivningen.

### Män och kvinnor

I de tio företag som intervjuats har 13 personer deltagit i intervjuerna, varav tio män och tre kvinnor. Samtliga kvinnor som är aktiva ägare i företagen har deltagit i intervjuerna. Ingen studie har gjort som belyser hur respondentgrupp eller urvalsram förhåller sig till samtliga företag i populationen med avseende på kön.

### Avkastning

Finns det något annat som skiljer urvalsramen från hela gruppen mjölkproducenter? Medelavkastningen räknades ut i urvalsramen och jämfördes med medelavkastningen för samtliga kontrollerade besättningar i Sjuhärad (SÄH, 2009) Urvalsramen hade 6 % högre avkastning än kontrollbesättningarna som helhet.

## **2.5 Tillvägagångssätt**

Datainsamlingen inleddes med en översiktlig litteraturgenomgång för att få en bild av empiri och tidigare forskning på området. Därefter har sekundärmaterial i HS och SÄH inventerats och gått igenom. Det finns material som beskriver målgruppernas struktur och utveckling, vilka som köper rådgivning, potentiella kunder etc. Materialet är konfidentiellt och källhänvisas under beteckningen HS Sjuhärad. Urvalsramen för intervjuundersökningen har kunnat hämtas ur materialet.

### Intervjuundersökningen

En intervjuundersökning har alltså genomförts av 10 lantbrukare. En intervjuguide (Bil. 1) har upprättats, vilken diskuterats med Roy Olausson (pers. medd. 2009) och Lars Arnell (pers. medd. 2009) som är VD i HS respektive SÄH. I intervjuguiden har frågorna delats in i tre huvudområden:

- I. Basfakta om företaget och lantbruksföretagaren
- II. Rådgivningen i ett omvärldsperspektiv. Syftet med den här delen av intervjun är att se i vilken utsträckning lantbrukare hämtar kunskap och stöd från olika källor. Här finns alltså ett mer kvantitativt intresse och därför är den här delen hårdare strukturerad. Frågorna återkommer i hela intervjuerien.
- III. Rådgivningen i företagsperspektivet. Den tredje delen rör relationen mellan rådgivningen och lantbruksföretaget. Frågorna är i huvudsak kvalitativt inriktade med syfte att definiera vilka faktorer som har betydelse för en framgångsrik rådgivning i lantbrukares ögon.

## **2.6 Verifiering av data**

Verifiering innebär att forskningsfynden bygger på metoder som är erkända och förenliga med god forskning. Verifiering är alltså ett uttryck för trovärdighet och forskningskvalité (Denscombe, 2009). God forskningskvalité vilar traditionellt på fyra grundvalar:

- Validitet hänvisar till precision, noggrannhet och relevans i data.
- Tillförlitlighet. Ger forskningen samma resultat vid andra tillfällen?
- Generaliserbarhet. Forskningsfyndens tillämpbarhet på liknande företeelser.

- Objektivitet. Korrekt och ärlig datainsamling samt neutral tolkning av resultaten

Ovanstående kriterier kan vara svåra att tillämpa på kvalitativ forskning, men två metoder anvisas som bedömts som särskilt viktiga och användbara i den här studien:

1. Generaliserbarhet kan stärkas genom noggrann information om och beskrivning av metod, urval, urvalsram och population. På det viset kan man dra slutsatser om under vilka förutsättningar resultaten är överförbara.
2. Att förhålla sig objektiv till det egna jagets identitet, värderingar och övertygelse i förhållande till forskningen. Det finns skäl att lyfta in biografiska data i analysen och reflektera över huruvida det inverkar på forskningen. Det möjliggör dessutom för läsaren att värdera om forskningen är helt opartisk.

## 2.7 Biografiska data

Uppsatsförfattaren är lantbrukare och har en mångårig relation till rådgivning. Sedan ett antal år har uppsatsförfattaren också förtroendeuppdrag i både HS och SÄH. Det skulle kunna föranleda en mer positiv och okritisk hållning till rådgivningen som påverkar forskningen. Å andra sidan finns ett intresse både i rollen som lantbrukare och förtroendevald att rådgivningen utvecklas med en kritisk granskning som grund. Om forskningsresultat och slutsatser påverkats i någon riktning av det förhållandet, överläts till läsaren att avgöra i ljuset av ovan nämnda information och reflektioner.

## 2.8 Analys och bearbetning av material

### Utskrift

Samtliga intervjuer har spelats in på band. Databearbetningen har inletts med utskrift av intervjuerna. Anteckningar har också förts under intervjuernas gång av säkerhetsskäl. Utskrift har sedan gjorts av relevanta data i excel för att underlätta bearbetning av materialet.

### Bearbetning

Efter att utskrift gjorts av relevanta data har materialet bearbetats ämnesvis med intervjufrågorna som utgångspunkt, för att kartlägga mönster och dominerande uppfattningar.

Därefter har materialet bearbetats företagsvis. Det finns två skäl för den sistnämnda bearbetningen. För det första att ge en bild av karaktären på företaget. För det andra att fånga upp intressanta synpunkter och idéer som inte tillhör de dominerande uppfattningarna, men kan bidra till syftet med studien.



## 2.9 Etiska ställningstaganden

Vetenskapsrådets (Vetenskapsrådet, 2009. Internet) forskningsetiska principer har tillämpats, som innebär fyra grundläggande etiska krav.

- Informationskravet. Respondenten skall informeras om undersökningens syfte.
- Samtyckeskravet. Respondenten deltar frivilligt och kan när som helst avbryta sin medverkan.
- Konfidentialitetskravet. Allt material som berör personer i undersökningen behandlas konfidentiellt. Materialet skall också förvaras på ett betryggande sätt.
- Materialet får användas endast i forskningssyfte.

## 2.10 Begrepp och definitioner

Det finns ingen entydig begreppsapparat inom rådgivningen. För att klargöra i vilken betydelse olika begrepp använts i studien, definieras ett antal viktiga begrepp.

*Kommersiell rådgivning.* Rådgivning som kunden betalar för och utförs av aktör som i huvudsak är oberoende av andra kommersiella intressen som kan påverka rådgivningen.

*Säljande rådgivning/Säljande rådgivare.* Gratisrådgivning som erbjuds av aktör som i huvudsak är beroende av annat kommersiellt intresse än rådgivning.

*Samordnad rådgivning.* Övergripande begrepp som avser samverkan mellan specialistrådgivare i kundrelationer.

*Gårdsråd.* Rådgivningskoncept där specialistrådgivare samverkar kontinuerligt och regelbundet har gemensamma möten med kunden.

*Teamrådgivning.* Specialistrådgivare samverkar situationsanpassat för att lösa problem eller inför större förändringar i kundföretaget.

*Erfagrupp.* En mindre grupp lantbrukare som utbyter erfarenheter och jämför resultat under ledning av rådgivare.

*Kombination rådgivarteam – erfagrupp.* Idé som dykt upp under arbetets gång som innebär att en erfagrupp leds av ett rådgivarteam.

*Management.* I nationalencyklopedin (2009, Internet) definieras management som konsten att leda företag eller utöva företagsledning på olika nivåer. I det här arbetet används *företagsledning* som ett övergripande begrepp. Management har getts en

mer jordnära betydelse. Att få resurser att samverka genom att vidta rätt åtgärder, på rätt sätt, vid rätt tidpunkt för att uppnå företagets mål.

*Kokontrollen.* Kan närmast beskrivas som ett managementverktyg inom mjölkproduktion

Nedan förklaras också några vanliga förkortningar som förekommer i studien.

*HIR.* Hushållningssällskapets Individuella Rådgivning. Ursprungligen en samlingsbeteckning för all individuell rådgivning vid hushållningssällskapen, men har utvecklats alltmer till ett varumärke för hushållningssällskapets individuella växtodlingsrådgivning.

*RAM.* Resultat Analys Mjölproduktion. Ett rådgivningskoncept inom mjölkproduktion som redovisar ekonomiska nyckeltal och jämförelsetal.

*IndividRAM.* Utöver RAM-konceptet erhålls intensiv utfodringsrådgivning.

*Individjuver.* Juverhälsoprogram.

*Individavel.* Databaserad avelsrådgivning.

*Frisko.* Hälsoprogram för mjölkkor.

*HS.* Hushållningssällskapet Sjuhärad.

*SÄH.* Södra Älvsborgs Husdjur

## 3 RESULTAT

*Under rubriken resultat presenteras inledningsvis en genomgång av sekundärmaterial i HS och SÄH som beskriver den totala rådgivningsmarknaden i Sjuhärad. Därefter redovisas intervjuundersökningen ämnesvis. Den ämnesvisa redovisningen är kvantitativ till karaktären och ger en bild av dominerande uppfattningar. Till sist redovisas företagsvisa resultat som uttrycker mer unika synpunkter och idéer som kan bidra till syftet med studien.*

### 3.1 Rådgivningsmarknaden

Det finns ett omfattande internt material i HS och SÄH som belyser olika förhållanden hos kundgrupper som köper produktionsrådgivning. Materialet ger ledning för att bedöma hur stor den totala marknaden för rådgivning är i Sjuhärad och hur stor andel av marknaden som betjänas. Inom mjölkproduktionen är det rimligt att anta att kokontrollanslutna besättningar (226 av 277) är potentiella kunder (SÄH, 2009). 34% av besättningarna är med i IndividRAM och köper intensiv utfodringsrådgivning. Inom växtodlingen bedöms den totala marknaden för HIR växtodling till 370 kunder och 22% köper rådgivning (HS, 2009). Inom området produktionsrådgivning, är konkurrensen mycket liten i Sjuhärad.

Det finns alltså en betydande marknadspotential för produktionsrådgivning och den ligger främst utanför urvalsramen för intervjuundersökningen. Inom ekonomi och företagsledning finns inte motsvarande material, varför det är vanskeligare att värdera marknadsutrymmet på det området.

### 3.2 Intervjuundersökningen, ämnesvisa resultat

Huvudsyftet med den här delen av resultatredovisningen är att se hur utbredda olika behov och uppfattningar är bland respondenterna. Det är alltså en mer kvantitativ analys av materialet.

#### 3.2.1 Rådgivningen i omvärldsperspektivet

Inledningsvis betraktas rådgivningen som en del i ett omvärldsperspektiv där lantbrukare hämtar kunskap och stöd från en rad källor. Verksamheten i lantbruksföretaget delas in i produktion, företagsledning (strategi, marknad, ekonomistyrning och management) och nytänkande/förändring.

Respondenterna har först fått tillfälle att svara förutsättningslöst, därefter har ett antal exempel delgetts som respondenten har rangordnat i första, andra, tredjehandsval etc. I utvärderingen har *valen poängsatts så att förstahandsvalet har fått 5 poäng, andra 4 poäng, tredje 3 poäng etc. Poängen har sedan räknats samman för respektive alternativ och sammanställts i tabellerna nedan.*

### Produktion

Så här har lantbrukarna i undersökningen svarat på frågan om var man hämtar kunskap och stöd från, för att utöva och bedriva produktionen.

*Tabell 2. Produktionsstöd. Poäng.*

|          |           |           |                   |           |               |
|----------|-----------|-----------|-------------------|-----------|---------------|
| Internet | Fackpress | Rådgivare | Andra lantbrukare | Anställda | Studiecirklar |
| 18       | 38        | 46        | 29                | 8         | 0             |

Rådgivare kommer först, följt av fackpress och andra lantbrukare (Tabell 2). Värt att notera är att den traditionella studiecirkeln förefaller utdöd som kunskapskälla. I framtiden tror sex av tio att internetanvändningen kommer att öka.

### Företagsledning

Hur lantbrukarna svarar på samma fråga om företagsledning framgår av tabell 3.

*Tabell 3. Stöd i företagsledningen. Poäng.*

|           |           |           |             |               |           |        |
|-----------|-----------|-----------|-------------|---------------|-----------|--------|
| Internet  | Fackpress | Rådgivare | Lantbrukare | Studiecirklar | Anställda | Banken |
| 2         | 11        | 41        | 27          | 4             | 5         | 8      |
| Erfagrupp | Säljare   |           |             |               |           |        |
| 4         | 5         |           |             |               |           |        |

Här är skurarna mer spridda, men rådgivare toppar här också följt av andra lantbrukare (Tabell 3).

### Nytänkande och förändring

När vi kommer till nytänkande och förändring blir bilden annorlunda. Tre frågor har ställts som följer faserna i en utvecklingsprocess från idé till genomförande.

Första frågan gäller vilka källor lantbrukare främst hämtar idéer från.

*Tabell 4. Idékällor. Poäng.*

|          |           |           |             |        |             |
|----------|-----------|-----------|-------------|--------|-------------|
| Internet | Fackpress | Rådgivare | Lantbrukare | Mässor | Byggmästare |
| 12       | 37        | 13        | 39          | 7      | 5           |

Här är det andra lantbrukare och fackpress som gäller (Tabell 4). I kommentarerna framhåller tre av tio att rådgivare inte bidrar med särskilt mycket på området. Lika många framhåller studiebesök hos andra lantbrukare som en viktig inspirationskälla.

Nästa fråga lyder vem man diskuterar med för att pröva och utveckla idéer.

*Tabell 5. Stöd för att pröva och utveckla idéer. Poäng.*

| Lantbrukare | Ober. rådgivare | Säljande företag | Anställda |
|-------------|-----------------|------------------|-----------|
| 39          | 32              | 10               | 5         |

Rådgivarna kommer tillbaks igen, men andra lantbrukare toppar (Tabell 5). Tre av tio uppger i kommentarerna att chatta på nätet kommer att spela stor roll i framtiden.

Sista frågan rörande nytänkande och förändring gäller vilket stöd lantbrukaren anlitar för att genomföra förändringar.

*Tabell 6 Stöd för att genomföra förändringar. Poäng*

| Ober. rådgivare | Säljande företag | Lantbrukare | Bank |
|-----------------|------------------|-------------|------|
| 33              | 32               | 4           | 4    |

I tabell 6 kan vi se att rådgivare återigen toppar tillsammans med säljande företag. Andra lantbrukare spelar ingen större roll i genomförandefasen.

### 3.2.2 Rådgivningen i företagsperspektivet

Fortsättningsvis redovisas hur antalet intervjuade lantbrukare fördelas på olika svar som lämnas. Ibland har mer än ett svar lämnats, vilket innebär att det finns fler svar än de tio lantbruksföretag som ingår i undersökningen.

Vilken rådgivning köper lantbrukarna idag?

*Tabell 7. Rådgivning som köps. Antal lantbruksföretag.*

|                |            |                 |              |            | Ekonomirådg.<br>Företagsanalys/<br>Framtidssamtal |
|----------------|------------|-----------------|--------------|------------|---|
| HIR Växtodling | IndividRAM | Utfodring övrig | Individjuver | Frisko     | 2   |
| 8              | 6          | 4               | 3            | 3          |   |
| Bok/Dekl       | Bok/Dekl   | Löpande         | Bransch      |            |   |
| LRF- konsult   | övriga     | redovisning     | nyckeltal    | EU-ansökan |   |
| 8              | 2          | 3               | 2            | 2          |   |

Av tabell 7 framgår att koncepten HIR Växtodling och IndividRAM har en stark ställning. Övrig utfodringsrådgivning utgörs främst av fullfoderrådgivning. Bokslut och deklaration är i huvudsak en serviceprodukt. Två lantbrukare uppger att man får någon form av driftsekonomisk rådgivning i samband med bokslutet. Två uppger, dock inte samma lantbrukare, att man tar del av jämförelser med branschnyckeltal.

### Produktion

På frågan hur man ser på styrkor och svagheter hos dagens produktionsrådgivning, svarar åtta av tio uttryckligen att man är nöjd eller mycket nöjd med rådgivningen eller sina rådgivare. Fyra av tio uttrycker att man vill se mer utvecklingsinriktning i

rådgivningen. Två lantbrukare understryker vikten av integration mellan rådgivningsdisciplinerna för att uppnå helhet i rådgivningen.

Av tabell 8 framgår vad lantbrukarna i undersökningen förväntar sig att framtidens produktionsrådgivning skall leverera.

*Tabell 8. Krav på framtidens produktionsrådgivning. Antal lantbrukare som företräder respektive uppfattning. Mer än en uppfattning kan företräddas.*

| Senaste kunskap | Problemlösning | Marknad | Helhet | Vardag/Visionär | Utvärdering |
|-----------------|----------------|---------|--------|-----------------|-------------|
| 5               | 2              | 1       | 2      | 2               | 2           |

Att rådgivningen kan bidra med den senaste kunskapen på området framhåller hälften av lantbrukarna som viktigt.

### Företagsledning

Hur ser lantbrukarna i intervjuerna på dagens rådgivning med avseende på företagsledning?

*Tabell 9. Behov av rådgivarstöd i företagsledningen i dag. Antal lantbruksföretag.*

| Uppger behov | Inget uttryck | Inget behov |
|--------------|---------------|-------------|
| 6            | 1             | 3           |

Av tabell 9 framgår att sex av tio uttryckligen uppger att de känner ett behov av rådgivningsstöd i företagsledarrollen. Nyckelorden är management, helhet, planering, ordning, logistik, arbetstid, strategi och arbetsgivarrollen. Av de sex företag som uppger behov av stöd på området, tillhör fyra kategorin medelstora företag med anställd arbetskraft. Det är samtliga företag i den kategorin.

På frågan om vad som krävs av rådgivningen i framtiden blir bilden ännu skarpare. Nio av tio uppger att de ser ett behov av förstärkt rådgivning på området. Om vi samlar nyckelorden helhet, planering, ordning, logistik och arbetstid under managementbegreppet kan ett behov av förstärkt stöd ses på framförallt tre områden som framgår av tabell 10 a.

*Tabell 10 a. Behov av rådgivarstöd i företagsledningen i framtiden. Antal lantbruksföretag. Stöd på mer än ett område kan anges.*

| Arbetsgivarrollen | Management | Strategi |
|-------------------|------------|----------|
| 5                 | 4          | 4        |

Lantbruksföretag som inte uppger sig ha behov av rådgivningsstöd idag, ser behovet i framtiden om företaget växer och anställer arbetskraft. Kravet på proffsig management i företaget växer.

Under intervjuerien visade det sig att företagsledning är ett område där det finns stort behov av rådgivningsstöd. Därför ställdes följande fråga från och med intervju nummer sex för att höja säkerheten i utfallet: *Om vi fokuserar på företagsledning och företagsutveckling, vad är det viktigaste rådgivningen kan bidra med på området?*

Svaren bekräftar och förstärker bilden från tidigare intervjuer. I de sista fem intervjuerna utvecklar tre av lantbrukarna spontant svaren rörande företagsledning utförligt i inledningen av intervjun, så den nya frågan kändes något överflödig. Om svaren på den nya frågan vägs ihop med övriga svar rörande företagsledning blir bilden dock något annorlunda.

*Tabell 10 b. Antal uttalanden rörande behov av rådgivningsstöd i företagsledning kategoriserade under nyckelord.*

|          |        |            |                 |           |                   |
|----------|--------|------------|-----------------|-----------|-------------------|
| Strategi | Helhet | Management | Ekonomistyrning | Arbetstid | Arbetsgivarrollen |
| 2        | 3      | 6          | 2               | 5         | 4                 |

Ordning och logistik påverkar i hög grad arbetstid och har därför förts till samma kategori. Av tabell 10 b framgår tydligt att det finns en behovskärna i företagsledningen kring management och hur arbetstiden disponeras.

### Nytänkande och förändring

På området nytänkande och förändring får rådgivningen inte särskilt högt betyg som framgår av tabell 11.

*Tabell 11. Uppfattningar om rådgivningens bidrag till nytänkande och förändring. Antal lantbruksföretag.*

|     |                   |               |
|-----|-------------------|---------------|
|     | Ingen uppfattning |               |
| Bra | eller behov       | Otillräckligt |
| 1   | 2                 | 7             |

En klar majoritet anser att rådgivningen inte bidrar tillräckligt till nytänkandet. Men det är också den enda, tydliga, gemensamma nämnaren. Några återkommer dock till samma tankegångar som redovisats under produktionsavsnittet, nämligen att rådgivningen skall ligga i framkant på utvecklingen.

Vad anser då lantbrukarna i undersökningen krävs av morgondagens rådgivning med avseende på nytänkande och förändring? Fyra av tio framhåller att rådgivningen i framtiden måste kunna delge den senaste kunskapen på olika områden.

Rådgivningen måste exempelvis vara bättre uppdaterad på nya produktionssystem och bygglösningar. Nästan lika många, tre av tio, anser att rådgivningen i framtiden bör utgöra ett bättre stöd för att utveckla idéer och genomföra förändringsprocesser.

### **Motiv, nytta och social betydelse**

#### Motiv för rådgivning

Inte oväntat åberopar alla lantbrukare i intervjuerna motiv som faller tillbaka på lönsamheten i företaget. Följande nyckelord som har anknytning till lönsamhet kan identifieras: *Tidsbesparing, Rationell service, Effektivare företag, Second opinion, Problemlösning, Bollplank.*

### Nytta med rådgivningen

Hur lantbrukarna uppfattar att nyttan av rådgivningen förhåller sig till kostnaden är en viktig fråga. Är rådgivning en bra affär?

Tabell 12. *Nytta i förhållande till kostnad. Antal lantbruksföretag. Mer än ett svar kan lämnas.*

|                 |           | Stött på    |
|-----------------|-----------|-------------|
| Gör värderingen | Bra affär | dålig affär |
| 9               | 5         | 2           |

Av tabell 12 framgår att nästan samtliga uttryckligen säger sig värdera nyttan i förhållande till kostnaden. Hälften av lantbrukarna uttrycker tydligt att de anser att rådgivningen är en mycket bra affär. Två av de intervjuade lantbrukarna ger exempel på att de stött på dåliga affärer.

### Rådgivningens sociala betydelse

Två frågor ställdes rörande rådgivningens sociala betydelse. Vilken social roll spelar rådgivning i olika former för lantbrukarna? Kommer den sociala betydelsen att öka eller minska i framtiden?

Här finns två tydligt dominerande uppfattningar. Rådgivningen har stor social betydelse i små företag, men mindre i större företag med anställd personal. I takt med strukturrationaliseringen kommer den sociala betydelsen att minska i framtiden.

Den andra dominerande uppfattningen är att rådgivning som ger möjlighet för lantbrukare att träffa kollegor har stor social betydelse. Erfagrupper, fältvandringar och studieresor nämndes som exempel. I det senare fallet kommer den sociala betydelsen att öka i framtiden. Respektive uppfattning biträdades av halva antalet intervjuade lantbrukare var. Uppfattningarna bestrider inte varandra, utan är snarare ett uttryck för hur frågan uppfattades. Tänkta respondenterna i första hand på enskild rådgivning eller grupprådgivning?

### **Relationen lantbrukare - rådgivare**

#### Rådgivningsbesöket

Första frågan rörde vad som utmärker ett bra rådgivningsbesök. Några nyckelord utkristalliseras i svaren från lantbrukarna. För det första *rak kommunikation*. Det begreppet inkluderar också utsagor om att rådgivaren måste våga ge kritik och våga ta en diskussion. Fyra av tio anser att det är viktigt. Tre av tio framhåller *förtroende och bra relation* som en viktig förutsättning för ett lyckat rådgivningsbesök. Övriga nyckelord som mer än en lantbrukare framhåller är *förberedd och pådrivande*. Att läsa av och diskutera *mål och strategier* i kundens företag, framhåller också två lantbrukare som viktigt vid rådgivningsbesök.

#### Personlig relation

Vilken betydelse har den personliga relationen med rådgivaren? På den frågan svarar samtliga lantbrukare i undersökningen att den har betydelse i varierande grad.



På en 5-gradig skala där 1 representerar mindre betydelse och 5 mycket stor betydelse blir medelvärdet 3,9. Det är nära en 4 som representerar stor betydelse. Att rådgivare har god social kompetens och förmåga att kunna "ta folk" är den vanligaste tilläggskommentaren bland lantbrukarna.

### Personkemi

Lantbrukarna i intervjuerna fick också ta ställning till två påståenden som rör relationen mellan lantbrukare och rådgivare.

a. Jag föredrar en rådgivare där personkemin fungerar till 100%, framför snabba svar på mina frågor.

b. Snabba svar på mina frågor är viktigare än att personkemin fungerar till 100%.

En lantbrukare anser att det inte finns något motsatsförhållande. Får jag snabba svar fungerar personkemin. Två anser att personkemi och snabba svar är lika viktigt. En anser att snabba svar är viktigast. Övriga sex prioriterar personkemi framför snabba svar.

### Kunskapsleverantör eller bollplank

Hur lantbrukarna i undersökningen svarar på frågan om vilken rådgivarroll som är viktigast, kunskapsleverantören eller bollplanket, framgår av tabell 13.

Tabell 13. Rådgivaren som kunskapsleverantör eller bollplank. Antal lantbruksföretag. En respondent har inte lämnat svar.

| Kunskapsleverantör | Båda lika viktiga | Bollplank |
|--------------------|-------------------|-----------|
| 1                  | 4                 | 4         |

### När rådgivningen fram?

En företeelse som rör relationen mellan rådgivare och lantbrukare är att kunden inte alltid följer råden, trots att man är överens om att det är viktigt att genomföra åtgärden. Därför ställdes följande fråga: *Ibland uppger rådgivare att kunden inte verkställer överenskomna åtgärder. Vad tror du det beror på?*

Tabell 14 Orsaker till att råd inte följs. Antal lantbruksföretag. Mer än en uppfattning kan företrädas.

| Management | Ekonomi begränsar | Väger ihop | Funkar inte i praktiken | Viktigt få rådet |
|------------|-------------------|------------|-------------------------|------------------|
| 4          | 3                 | 2          | 2                       | 2                |

En viktig orsak förefaller vara bristande management. Under den rubriken finns också tidsbrist som svar. Ekonomiska begränsningar är också ett viktigt skäl. Andra skäl som framhålls av mer än en lantbrukare är att det inte är praktiskt genomförbart och att man väger ihop råd och information från olika källor. Två lantbrukare framhöll att de anser att det är värdefullt att få rådet även om det inte genomförs.

## ***Rådgivningsformer***

För att få en uppfattning om hur formerna för rådgivningen kan anpassas till lantbrukares rådgivningsbehov har inledningsvis ställts några frågor om hur lantbrukare uppfattar dagens rådgivningsformer. De två första frågorna rör enskild rådgivning i förhållande till grupprådgivning.

### ***Enskild rådgivning***

På frågan vilka för- och nackdelar lantbrukarna i undersökningen ser med enskild rådgivning, svarar inte oväntat sex av tio att främsta fördelen är att det kan ske på de unika förutsättningar och villkor som gäller för det enskilda företaget. Tre av tio säger också att enskild rådgivning ger möjlighet till integritet som inte grupprådgivning kan ge. Angående nackdelar framhöll två lantbrukare att enskild rådgivning blir dyrare.

### ***Grupprådgivning***

På samma fråga gällande för- och nackdelar med grupprådgivning, svarar hälften av lantbrukarna i intervjuerien att den främsta fördelen med grupprådgivning är möjligheten till diskussion och erfarenhetsutbyte mellan lantbrukare. Främsta nackdelen, vilket tre lantbrukare framhöll, är att råden är på ett allmänt, generellt plan och inte specifikt för gården.

### ***Enskild eller grupp?***

På frågan i vilka rådgivningssituationer man föredrar grupp eller enskild rådgivning fördelas svaren enligt tabell 15.

*Tabell 15. Utsagor angående lämpligheten av enskild rådgivning eller grupprådgivning.*

| <b>Enskild</b>    | <b>Grupp</b>            |
|-------------------|-------------------------|
| Ekonomi           | Enkla råd               |
| Djupare råd       | Allmänna råd            |
| Företagsspecifikt | Efterkalkyl, erfautbyte |
| Känsliga ärenden  | Management              |
| Produktionsråd    |                         |
| Företagledning    |                         |

Svaren kan tolkas att lantbrukarna har en något större preferens för enskild rådgivning, men att det i stor utsträckning är beroende av rådgivningssituationen.

### ***Kundanpassning***

Enskild rådgivning bygger ofta på standardkoncept, HIR-växtodling, Individ-RAM, Frisko och Individjuver är några exempel. Hur viktigt uppfattar lantbrukarna det är att rådgivningen kan kund Anpassas? För att belysa det ställdes frågan vilka för- och nackdelar kan finnas med långtgående kund Anpassning, dvs unika koncept för varje kund?

Drygt hälften, sex av tio, såg bara fördelar. Resten, fyra av tio, såg också nackdelar. Det blir dyrare, framhöll två lantbrukare.

### Erfagrupper

Erfagrupper kan ha många olika former men oftast är det mindre grupper av lantbrukare som utbyter erfarenheter och jämför resultat. Följande intervjufråga ställdes: *Grupper av lantbrukare som utbyter erfarenheter (erfagrupper, benchmarking) under ledning av rådgivare är en rådgivningsform som prövats i Sjuhärad. Hur ser du på den rådgivningsformen? Vad är en ideal gruppstorlek i det sammanhanget?*

Tabell 16. Uppfattningar om erfagrupper. Antal lantbruksföretag. Mer än en uppfattning kan företrädas.

| Bra | Kanske bra | Inte bra | Stort område | Jämförbara företag |
|-----|------------|----------|--------------|--------------------|
| 8   | 1          | 1        | 4            | 2                  |

Som framgår av tabell 16 är lantbrukarna i undersökningen mycket positiva till erfagrupper som rådgivningsform. Några som deltagit i erfagrupper är närmast entusiastiska. Lantbrukarna är betydligt mer positiva till begreppet erfagrupper än grupprådgivning.

Ett mycket intressant resultat är också att fyra lantbrukare framhåller att erfagrupper skall vara sammansatta av deltagare från ett *större område*. Ett skäl är att det är lättare att "vränga ut och in på sig själv" som någon uttryckte det, om det inte är närmsta grannen som sitter bredvid. Ett annat skäl är att det skall vara jämförbara företag som ingår i gruppen.

### Rådgivningsbrev

En annan rådgivningsform är rådgivningsbrev, som länge varit vanligt inom växtodlingen. Här är samtliga intervjuade lantbrukare mycket positiva. Omdömena kan sammanfattas i några nyckelord. *Bra, Billigt, Managementhjälp, Nyheter, Påminnelse, Igångsättare*. Stressbrev kallade en lantbrukare, med humoristisk underton, breven.

### Helhet eller spets

Ett klassiskt dilemma är att klara behovet av både specialister och generalister i rådgivningen. Hur ser lantbrukarna på det? Följande fråga ställdes: *Hur prioriterar du mellan behovet av spetskunskap och helhetsperspektiv i rådgivningen till ditt företag?* Sju av tio prioriterar helhet framför spets, en anser att båda är lika viktiga och två anser att spetsen är viktigast.

Frågan ställdes också hur man bäst kan tillgodose ett tydligt behov av både spetskunskap och helhetsperspektiv. Den dominerande uppfattningen bland lantbrukarna, fem av tio, är att rådgivare måste samverka mer, "prata ihop sig" som någon uttryckte det.

### Samordnad rådgivning

Att rådgivare från olika områden samverkar är grundtanken i begreppet samordnad rådgivning. Hur lantbrukarna i intervjuerien uppfattar samordnad rådgivning belystes

med följande fråga: *Samordnad rådgivning, ibland benämnt teamrådgivning eller gårdsråd, är en grupp av rådgivare från olika rådgivningsområden, vanligtvis växtodling, djur och ekonomi, som arbetar tillsammans för att tillgodose behov av både spets och helhet i rådgivningen till lantbrukaren. Vilka för- och nackdelar kan du se med samordnad rådgivning?*

Det fanns en uppsjö av olika åsikter och uppfattningar om samordnad rådgivning. I tabell 17 framgår vilka uppfattningar som omfattas av mer än en lantbrukare.

*Tabell 17. Uppfattningar om samordnad rådgivning. Antal lantbruksföretag. Mer än en uppfattning kan företrädas.*

| Dyrt | Fokus helhet | Bra/Nödvändigt | Samlad rådgivning viktigare | Gemensamt mål |
|------|--------------|----------------|-----------------------------|---------------|
| 4    | 4            | 4              | 4                           | 2             |

Fyra av tio befarar att det kan bli för dyrt. Ett rådgivningsbesök med tre rådgivare kan ”kosta mer än det smakar”, som någon uttryckte det. Mervärdet överstiger inte merkostnaden.

Fyra lantbrukare anser att det är en bra form eller blir nödvändigt i framtiden för att klara helhetsperspektivet. Lika många framhåller att samordnad rådgivning fokuserar på helheten i företaget. Målet skall vara att få olika produktionsområden att samverka mot ett gemensamt mål. Just att ha ett gemensamt mål för olika produktionsrådgivningar framhåller två lantbrukare som extra viktigt.

Fyra lantbrukare framhåller att det är viktigare att olika rådgivningskompetenser finns samlade under samma tak än att ha gårdsråd. Det möjliggör en naturlig kommunikation mellan rådgivare. Denna kommunikation bidrar till helheten.

Det går inte att spåra några samband mellan storlek på företaget och svaren. Lika många stora som små företag befarar att exempelvis att gårdsråd kan bli dyrt.

### Helhet Sjuhärad

Helhet Sjuhärad är ett samordnat rådgivningspaket som lanserades 2006. Helhet Sjuhärad är ett typiskt gårdsrådskoncept med en kärna av växtodling, djurhållning och ekonomi.

Sju av tio uppgav att de inte hört talas om Helhet Sjuhärad. Endast en lantbrukare hade blivit erbjuden Helhet Sjuhärad.

På vilka områden behövs rådgivningsstöd i ett samordnat rådgivningskoncept?  
Lantbrukarna i undersökningen fick ta ställning till exemplen i tabell 18.

*Tabell 18. Aktuella rådgivningsområden i samordnad rådgivning. Antal lantbruksföretag. Fler områden kan anges.*

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Växtodling                      | 8  |
| Redovisning                     | 3  |
| Djurhållning                    | 10 |
| Skog                            | 2  |
| Ekonomistyrning                 | 8  |
| Management (Verksamhetstyrning) | 7  |
| Strategiutveckling              | 6  |
| Marknad                         | 4  |
| Bygg                            | 1  |

Utfallet är inte särskilt överraskande mot bakgrund av att lantbrukarna i urvalsramen redan köper rådgivning inom växtodling och djurhållning. Men nästan lika tungt väger behovet av rådgivning inom det vi traditionellt kallar ekonomi. En uppdelning har gjorts i ekonomistyrning, management, strategi och marknad. Endast två av de intervjuade lantbrukarna anser att skog är viktigt i ett samordnat rådgivningskoncept.

På frågan hur en ideal modell för samordnad rådgivning skall se ut i lantbrukarens företag, går önskemålen isär rejält. Att det skall finnas en kärna bestående av antingen djurhållning och växtodlingsrådgivning eller djur, växtodling och ekonomi, anser fem av tio. Möte med samtliga rådgivare i kärnan 1-2 ggr/år, anser tre av tio lantbrukare vara viktigt i upplägget. Övriga ser ett idealt upplägg som mindre formaliserat och med mindre kontinuitet som är behovsanpassat efter situation.

### Team/Erfagrupp

En "budgetvariant" av samordnad rådgivning kan vara att kombinera rådgivningsteam med erfagrupp. En rådgivningskärna av djur-, växtodlings- och ekonomirådgivare leder en erfagrupp. Sju av tio tyckte det var en intressant tanke. Några lantbrukare ställde dock villkor för sitt intresse. Det måste kunna organiseras över större områden, man måste kunna välja sin grupp och det skall inkludera också enskild rådgivning.

### **Prissättning**

Vad är kunderna beredda att betala för rådgivningen? Frågan som ställdes löd hur priskänslig en bra rådgivning är. Styrkan i svaren värderades enligt tabell 19.

*Tabell 19. Priskänslighet. Antal lantbruksföretag.*

| Inte priskänslig | Mindre priskänslig | Neutral uppfattning | Priskänslig | Mkt priskänslig |
|------------------|--------------------|---------------------|-------------|-----------------|
| 1                | 4                  | 2                   | 2           | 1               |

Av tabell 19 framgår att det finns en mycket stor spridning i svaren, fördelad på båda sidor om en neutral uppfattning.

Tabell 20. Samband mellan gårdsstorlek och priskänslighet. Antal lantbruksföretag.

|        | Inte priskänslig | Mindre priskänslig | Neutral | Priskänslig | Mkt priskänslig |
|--------|------------------|--------------------|---------|-------------|-----------------|
| Större |                  |                    | 1       | 1           | 1               |
| Medel  |                  | 3                  | 1       | 1           |                 |
| Mindre | 1                | 1                  |         |             |                 |

Tabell 20 visar det något överraskande resultatet att större gårdar anser att rådgivningen är priskänslig.

#### Prissättningsmodeller

Lantbrukarna i undersökningen fick också ta ställning till följande förekommande prissättningsmodeller:

- Helt rörlig, timbaserad prissättning.
- Mindre fast kostnad/paket + rörlig del per timme.
- Paket med modulsystem och fasta priser.
- Individuellt kundanpassade, skräddarsydda tjänster + offererat pris

Tabell 21. Prissättningsmodeller. Antal lantbruksföretag.

| a | b | c | d |
|---|---|---|---|
| 2 | 6 |   | 3 |

En lantbrukare har inte lämnat svar och två har valt två alternativ. Som framgår av tabell 21 föredrar en klar majoritet en kombination av fast pris och rörligt timpris. Två av tre större gårdar föredrar alternativ d.

#### Pris på samordnad rådgivning

På frågan hur en samordnad rådgivning skall prissättas fortsätter lantbrukarna i intervjuerna att tänka i ovanstående alternativ och då ser fördelningen av svar ut enligt tabell 22.

Tabell 22 . Prissättning av samordnad rådgivning. Antal lantbruksföretag.

| a | b | c | d |
|---|---|---|---|
|   | 3 | 2 | 4 |

En lantbrukare har inte lämnat svar och två har valt två alternativ. En svarar att samordnad rådgivning blir för dyrt. Vi kan se en förskjutning mot individuellt kundanpassat och offererat pris. Större gårdar är också här överrepresenterade under alternativ d.



## Sammanfattning av mer unika synpunkter

### *Företagsledning*

- Behöver ett offensivt stöd i företagsledarrollen. " Ekonomer är jättebra, men fan så feiga också, hade världen bestått av ekonomer hade det inte blivit mycket gjort."
- Litar hellre till sina instinkter, magkänslan, än kalkyler. Framtidsbedömningarna är viktigare än kalkylerna. I framtiden behövs visionära och pådrivande rådgivare.

### *Motiv och nytta*

- Ökad lönsamhet är enda motivet och jag är säker på att all rådgivning är lönsam.

### *Relationen lantbrukare –rådgivare*

- Ett bra rådgivningsbesök karaktäriseras av en bra diskussion och att rådgivaren vågar ta diskussionen. Det förutsätter en bra relation.

### *Rådgivningsformer*

- En bra mix mellan enskild och grupprådgivning kan vara 75% enskild och 25% i grupp.
- "Rådgivningsbrev kallas ibland för stressbrev, men jag gillar det".
- Lantbrukaren har hört talas om helhet Sjuhärad, ett samordnat rådgivningspaket, men inte köpt därför att det blev för dyrt.

### *Pris på rådgivning*

- Goda råd är aldrig dyra, men respondenten är tveksam till mervärdet i gårdsråd. Ett alternativ är en bra generalistrådgivare kompletterat med specialister.

### *Till sist*

- "Ett prisvärt helhet/management koncept köper jag".

## Intervju 2

### *Företagsbeskrivning*

|  |                |              |
|--|----------------|--------------|
| Storlek på företag   | Ålderskategori | Utbildning   |
| Mindre företag, mindre än 50 mjölkkor                                | 35-55          | Gymnasienivå |
| Ingen anställd personal  |                |              |
| Företaget köper produktionsrådgivning, HIR växtodling och IndividRAM |                |              |

## Sammanfattning av mer unika synpunkter

### *Produktion*

- Produktionsrådgivningen måste bli bättre på marknadsbevakning av fodermedel och snabbt kunna föreslå ändringar när prisrelationer förändras.



### *Motiv och nytta*

- Rationellt att låta proffs bevaka utvecklingen.
- Rådgivningen motverkar hemmablindhet.

### *Relationen lantbrukare – rådgivare*

- Följer inte alltid råden, vid en sammanvägning av faktorer kan ett annat beslut fattas. Men rådet är viktigt i beslutsunderlaget.
- Rådgivaren måste också ha pedagogisk förmåga.
- Rådgivningen skall vara oberoende av kommersiella intressen.

### *Rådgivningsformer*

- Enskild rådgivning medger integritet och självutlämnande.
- Grupprådgivning öppnar för erfarenhetsutbyte.
- Kundanpassad kvalificerad rådgivning minskar behovet av dyr, kvalificerad personal.

## **Intervju 3**

### *Företagsbeskrivning*

|                                     |                |              |
|-------------------------------------|----------------|--------------|
| Storlek på företag                  | Ålderskategori | Utbildning   |
| Större företag, mer än 100 mjölkkor | 35-55          | Gymnasienivå |

Företaget har anställd personal och bedriver också en omfattande entreprenadverksamhet. Företaget är utvecklingsinriktat och i stark tillväxt

Företaget köper RAM och HIR Växtodling

### *Sammanfattning av mer unika synpunkter*

#### *Företagsledning*

- "Ledningsprocessen vill jag sköta utan påverkan från rådgivare".
- Efterlyser stöd för att hantera det växande antalet lagar och regler som påverkar verksamheten.

#### *Nytänkande och förändring*

- Bättre stöd behövs i framtiden. Vilka produktionslösningar eller bygglösningar kräver framtiden? Man borde titta mer utomlands.

### *Motiv och nytta*

- "Antingen tjänar jag pengar direkt på råden eller också frigör det tid för att tjäna pengar på annan verksamhet".
- Rådgivningen är en bra affär.

### *Relationen lantbrukare – rådgivare*

- Den personliga relationen ska fungera bra på ett balanserat sätt, så rådgivaren kan se med kritiska ögon.

- Ett bra rådgivningsbesök: ” Man ska vara glad efteråt, men ändå fundersam så att man har fått något att tänka på”.
- Ekonomin lägger ibland hinder i vägen för att komma överens om åtgärder som i grunden är riktiga att vidta.

#### *Rådgivningsformer*

- Fördelen med enskild rådgivning är att personalen kan vara med.
- Lantbrukaren är mycket tydlig med att helhetsperspektivet är viktigast i den kontinuerliga rådgivningen till företaget.
- Gårdsråd är mycket bra, men framhåller att rådgivare från mer än ett rådgivningsföretag måste kunna ingå.
- Erfarupper är bra, men deltagarna skall komma från ett stort område.

#### *Pris på rådgivning*

- Priset på rådgivningen spelar stor roll, tjänsterna skall kundanpassas och tjänsten offereras.

### **Intervju 4**

#### *Företagsbeskrivning*

|                                     |                |             |
|-------------------------------------|----------------|-------------|
| Storlek på företag                  | Ålderskategori | Utbildning  |
| Större företag, mer än 100 mjölkkor | 35-55          | Lantmästare |

Företaget har anställd personal.

Företaget köper HIR Växtodling, Utfodringsrådgivning, Friskko, Individjuver och är med i salmonellaprogrammet.

#### **Sammanfattning av mer unika synpunkter**

##### *Produktion*

- Vi kan lära om målstyrning från dansk och holländsk rådgivning.
- Det finns två sorters rådgivare. Vardagsrådgivaren som ser med friska ögon på produktionen. Det är värdefullt men inte särskilt revolutionerande och det behöver inte vara revolutionerande. Den andra sorten är visionären som levererar de djärva förslagen och greppen. Den visionära rollen kräver mod, eftersom korten så småningom kommer att synas.

##### *Företagsledning*

- I framtiden behövs ett bättre stöd att väva ihop delarna i företaget. Managementstöd.
- Det gäller att klara steget från 50 till 150 kor. 150 kor ställer stora krav på management.
- Oerhört viktigt med praktiskt användbara management och ekonomisystem.

### *Nytänkande och förändring*

- Erfagrupper är ett bättre stöd än rådgivare, därför att den mesta innovationen sker ute hos tillämparna.
- Skulle behöva stöd av oberoende rådgivare i byggprocesser, men säljande företag har vassaste kunskapen.

### *Motiv och nytta*

- Oberoende rådgivning ger second opinion på kommersiella aktörers rekommendationer.

### *Relationen lantbrukare – rådgivare*

- Rådgivaren har en roll som bollplank, men det skall vara ett *hårt bollplank*. "Är något åt skogen vill jag veta det".

### *Rådgivningsformer*

- Enskild rådgivning blir dyrare men är en förutsättning för djupare råd. Enklare råd kan ges i stora grupper, vilket är kostnadseffektivt.
- Långtgående kundanpassning har den nackdelen att det inte finns någon färdig produkt att sälja som kunden kan ta ställning till. Kunden vet inte vad produkten innehåller. Konceptet blir otydligt och det kan bli dyrare.
- Köper spetskunskap men har behov av helhet. Kanske lokal erfagrupp för att fördjupa helhetsperspektivet.
- Erfagrupper under ledning av rådgivare som håller ihop och för minnesanteckningar är en fantastisk rådgivningsform. Det är också värdefull kompetensutveckling för rådgivare.

### *Till sist*

- Har inte upptäckt produkten som motsvarar behovet av helhet och management.

## **Intervju 5**

|   |                         |                            |
|---|-------------------------|----------------------------|
| Storlek på företag<br>Medelstort företag, mellan 50-100 mjölkkor  | Ålderskategori<br>20-35 | Utbildning<br>Gymnasienivå |
| Ingen anställd personal, men två heltidssysselsatta ägare. Närstående gör också ideella arbetsinsatser på gården.   |                         |                            |
| Företaget köper rådgivningen IndividRAM, HIR Växtodling och SAM ansökan. Lite växtodlingsrådgivning kommer från Lantmännen. Bokslut upprättas av LRF-konsult. |                         |                            |

### **Sammanfattning av mer unika synpunkter**

- Föreslår bonussystem mellan kund och rådgivare som premierar bra rådgivning.

- Rådgivningen kan också ses som en del i en lärprocess.

#### *Nytänkande*

- Rådgivningen är för försiktig. Rådgivare kan föreslå nya, mindre beprövade, metoder om man samtidigt redogör för riskerna.

#### *Motiv och nytta*

- Problemlösning är främsta motivet för att köpa rådgivning.
- Rådgivning når en mättnadsgrad, sen avtar nyttan och rådgivningen blir dyr.

#### *Relationen lantbrukare – rådgivare*

- En bra rådgivning skall formulera mål och ha en tydlig idé. Den skall vara framåt och resultatriktad.

#### *Rådgivningsformer*

- Rådgivningsbrev i växtodlingen är bra, men borde förnyas till form och innehåll. Efterlyser fler handlingsalternativ.
- Rådgivningens viktigaste uppgift är att bidra med spetskunskap. Vi står själva för helheten, vi är unga med färsk utbildning. Dessutom tar vi stöd av rutinerade kollegor i vår närmaste omgivning. Vi har ett nätverk kring oss, där vi samarbetar om maskiner etc. Nätverket fungerar också som en erfagrupp.

#### *Till sist*

- Vill ha en förnyad, uppdaterad version av den rådgivning de köper idag. Rådgivning det går slentrian i är värdelös.

### **Intervju 6**

#### *Företagsbeskrivning*

|                                       |                |              |
|---------------------------------------|----------------|--------------|
| Storlek på företag                    | Ålderskategori | Utbildning   |
| Mindre företag, mindre än 50 mjölkkor | 35-50          | Gymnasienivå |

Ingen anställd personal, men mindre ideell insats av närstående. Företaget är inne i en omställningsprocess till ekologisk produktion.

Företaget köper HIR Växtodling, IndividRAM och har gjort en företagsanalys med hjälp av ekonomirådgivare. Bokslut och deklaration köps av privat, mindre företag.

#### *Sammanfattning av mer unika synpunkter*

- Rådgivningen är mycket personberoende.

#### *Produktion*

- Hur kan produktionsrådgivningen anpassas till ekologisk produktion?

### *Företagsledning*

- Framtidsstrategin handlar om att bli bättre på det vi håller på med, att trimma mer än växa. Rådgivare kommer att spela stor roll i det arbetet.

### *Motiv och nytta*

- Vi värderar nyttan i förhållande till kostnaden och framhåller att gratisrådgivning också måste värderas, det tar vår egen tid i anspråk.

### *Relationen lantbrukare – rådgivare*

- Ekonomirådgivare och veterinärer måste kunna praktiken för att nå fram.
- Om inte kunden verkställer överenskomna åtgärder kan det handla om mentala spärrar som måste övervinnas. Omställning till ekologisk produktion är ett exempel, man måste ställa om mentalt först.

### *Rådgivningsformer*

- Viktigt att utnyttja förekommande aktiviteter för att få med fler i rådgivningen.
- Fördelar finns med samordnad rådgivning, men det krävs att någon tar ett tydligt kundansvar. Man skall kunna utkräva ansvar av en rådgivare i gårdsrådet för hela gårdsrådets prestationer.

## **Intervju 7**

### *Företagsbeskrivning*

|                                    |                |              |
|------------------------------------|----------------|--------------|
| Storlek på företag                 | Ålderskategori | Utbildning   |
| Medelstort företag, köttproduktion | 35-50          | Gymnasienivå |

Företaget har två deltidsanställda, motsvarande drygt en heltid.

Företaget köper utfodringsrådgivning och telefonrådgivning inom växtodlingen. All redovisning och bokslut sköter LRF-konsult.

### *Sammanfattning av mer unika synpunkter*

#### *Företagsledning*

- Hur kan man få växtodling, djurhållning och anställda att funka ihop när gårdarna växer?
- Att ha kontroll på och använda arbetstiden effektivt, blir allt viktigare.
- Arbetsgivarrollen i företagsledningen får allt större betydelse.
- Enkla, rationella management och ekonomistyrningssystem för lantbruk saknas.
- Det finns behov av att diskutera övergripande strategifrågor med rådgivare. Ska jag exempelvis köra spannmålen genom djuren? Ett annat område är strategier för tillväxt i företaget.
- Efterlyser system för vinstdelning eller bonus till anställda anpassade för lantbruk.

- Jag har inte upptäckt rådgivningen som matchar behovet.

#### *Relationen lantbrukare – rådgivare*

- Rådgivaren måste våga vara kritisk och inte stryka medhårs.

#### *Rådgivningsformer*

- Management är ofta erfarenhetsbaserat och då är erfagrupper en bra form.
- Extrem kund Anpassning kan vara sårbar om rådgivaren slutar.
- Framhåller att olika rådgivare samlade under ett tak som på Rådde<sup>5</sup> är en styrka.

#### *Till sist*

- Det skulle vara värdefullt med en tjänst som ständigt bevakar och förhandlar med banker och försäkringsbolag om villkor. Slaktmarknaden kan också vara aktuell för en sådan tjänst.

### **Intervju 8**

#### Företagsbeskrivning

|   |               |              |
|---|---------------|--------------|
| Storlek på företag                          | Ålderkategori | Utbildning   |
| Medelstort företag, mellan 50- 100 mjölkkor | 35-50         | Gymnasienivå |

Företaget har en heltidsanställd som jobbar med alla förekommande arbeten utom arbeten i skogen.  
Respondenten köper IndividRAM, HIR växtodling och lite Frisko. Diskuterar lite driftsekonomi med LRF-konsult.

#### Sammanfattning av mer unika synpunkter

##### *Produktion*

- Efterlyser uppföljning av investeringar. Jag är inte helt nöjd med investeringen i kalvstallet, arbetstiden har inte minskat som förväntat.

##### *Företagsledning*

- Överväger investering i mjölkrobot och har behov av stöd med kalkylering i den processen. Hur påverkas arbetskraftsbehovet i företaget? Läger stor vikt vid oberoende rådgivningsstöd i den situationen.
- Har svårt att få tiden att räcka till, funderar över om det handlar om brister i planering och management.

<sup>5</sup> Hushållningssällskapet Sjuhärads försöksgård, dit också Södra Älvsborgs Husdjur lokaliserat.

- När jag för diskussioner med rådgivare brukar det handla om investeringar. Men det finns saker att åtgärda som inte kostar pengar, som är förtjänst om man bara tänker annorlunda.

#### *Nytänkande och förändring*

- "Våghalsiga bönder testar, sen kommer rådgivare och tittar på det". Rådgivaren spelar dock en roll i processen. Rådgivare mixar med kunskaper från skolbanken och förmedlar erfarenheter till andra lantbrukare.

#### *Motiv för rådgivning*

- Är intresserad av mitt yrke och vill göra ett bra jobb.
- Jag vill utvecklas som yrkesman. Att vara en bra bonde stärker självkänslan.

#### *Relationen lantbrukare – rådgivare*

- Framhåller sekretessens betydelse för förtroendet och relation i den enskilda rådgivningen.

#### *Rådgivningsformer*

- På tal om långtgående kund Anpassning: Är den rådgivning jag vill ha alltid den bästa för mitt företag? Eller med andra ord, är jag alltid medveten om mitt eget bästa?
- På tal om gårdsråd: Det kan lätt surra iväg och bara bli dyrt med många gubbar på gården.

### **Intervju 9**

#### Företagsbeskrivning

|   |                |              |
|---|----------------|--------------|
| Storlek på företag                          | Ålderskategori | Utbildning   |
| Medelstort företag, mellan 50- 100 mjölkkor | 35-50          | Gymnasienivå |

Företaget bedriver också entreprenadverksamhet. Företaget har en heltidsanställd som jobbar med i huvudsak djurhållningen samt deltidsanställda i entreprenadverksamheten.

Köper idag HIR- växtodling, IndividRAM och Frisko. LRF-konsult gör bokslut och upprättar deklaration samt SAM-ansökan.

#### Sammanfattning av mer unika synpunkter

- Betraktar sig som landsbygdsföretagare med för tillfället mjölk som huvudproduktion.
- Tidigare var arbetet och företaget ett självändamål. Nu är företaget mer ett verktyg för att förverkliga personliga mål.

- Ett välutvecklat nätverk av lantbrukare, andra företagare och vanliga människor är betydelsefullt för utvecklingen i företaget.

#### *Produktion*

- Produktionsrådgivarna har en bred profil som ger ett visst stöd också i företagsledarrollen.

#### *Företagsledningen*

- Efterlyser mer stöd i rollen som arbetsgivare.
- Redogör för ett alternativ till mjölkproduktion och en annorlunda affärsstrategi som övervägs, men saknar diskussionspartner i rådgivningen.
- Återkommer ofta till *jaget, laget och företaget* som ett uttryck för management i en vidare, socialt präglad mening. Laget är anställda och de tre faktorerna måste harmoniera och fungera som en helhet.
- Hur knyter jag ihop jaget, laget och företaget? Strategi och managementfrågor saknar rådgivningsstöd idag.

#### *Nytta*

- Rådgivningen har mycket stor social betydelse som mötesplats för bönder

#### *Relationen lantbrukare – rådgivare*

- Rådgivare måste också ha förmågan att inspirera, vara lite tändvätska för kunden.

#### *Pris på rådgivningen*

- Den riktigt prisvärda rådgivningen är direkt omsättbar och levererar direkt. Ett exempel är gödselanalys som resulterat i mindre kväveinköp i företaget.

#### *Till sist*

- Har behov av produkter som inte finns idag. De finns inom områdena ekonomi, strategi och management.

### **Intervju 10**

#### *Företagsbeskrivning*

|                                     |                |                    |
|-------------------------------------|----------------|--------------------|
| Storlek på företag                  | Ålderskategori | Utbildning         |
| Större företag, mer än 100 mjölkkor | Äldre än 50    | Lägre än gymnasium |

Företaget har två aktiva ägare som är heltidssysselsatta i företaget. Företaget har dessutom två heltidsanställda. Företaget är expansivt och har haft en stark tillväxt. Företaget köper relativt mycket produktionsrådgivning som HIR Växtodling, utfodringsrådgivning, fullfoderrådgivning och Individjuver.



## Sammanfattning av mer unika synpunkter

### *Produktion*

- Efterlyser bättre uppföljning och utvärdering av rådgivningens resultat.
- Det behövs tydligare integration mellan växtodling och djurhållning.
- Rådgivningen bör bli bättre på konkret problemlösning i produktionen.
- Råd skall vara praktiskt genomförbara och får inte leda till merarbete som överstiger nyttan.

### *Relationen lantbrukare – rådgivare*

- Framhåller vikten av rådgivarens roll som budbärare till forskning och utveckling från lantbrukarna.

### *Rådgivningsformer*

- Grupprådgivning och erfarenhetsutbyte i grupp är inget alternativ därför att lantbrukare inte erkänner sina problem.
- Långtgående kundanpassning värdesätts högt.
- Helhetssyn på framförallt produktion och att gemensamt mål sätts upp för växtodling och djurhållning är viktigt.
- Nödvändigt med anpassning till lokala förhållanden.

### *Pris på rådgivning*

- Rådgivningen måste vara kostnadseffektiv, men kvaliteten på rådgivningen är viktigare än priset.

## 4 TEORI

*Avsikten med teori är att i diskussionen i nästa kapitel pröva resultatet i ljuset av tillämpbar teori. Eftersom det inte finns någon utvecklad forskning eller teori om kommersiell rådgivning används servicemanagementteori och modellen affärsplattformen som teoretisk referensram.*

### 4.1 Varför servicemanagement och affärsplattformen?

Den kommersiella rådgivningen till lantbruket bygger på att rådgivningsföretaget och lantbruksföretaget samverkar för att skapa tjänster som syftar till att utveckla lönsamhet och bärkraft i lantbruket. Jag har använt mig av två teoretiska modeller för att förankra den kommersiella rådgivningen i teorin.

- Richard Normanns teoretiska SMS-modell (SMS=Service Management Service) (Normann, 2000), med avseende på rådgivningsföretaget.
- Affärsplattformen (Klofsten, 1998), med avseende på lantbruksföretaget.

#### Affärsplattformen

Affärsplattformen har valts därför att den beskriver företaget i ett entreprenöriellt utvecklingsperspektiv. Vilka faktorer är viktiga för att ett företag skall uppnå lönsamhet i en uthålligt hållbar affär? I vilken riktning skall faktorerna, eller grundstenarna som begreppet är i modellen, påverkas för att företaget skall utvecklas. Modellen är tänkt som ett analysverktyg och innehåller också kriterier för vilken höjd grundstenarna måste uppnå för att vara stabila. Men den kan också användas, enligt Klofsten(1998), för att beskriva helheten i ett företag som underlag för en diskussion. Det är i det sistnämnda syftet modellen används i det här arbetet.

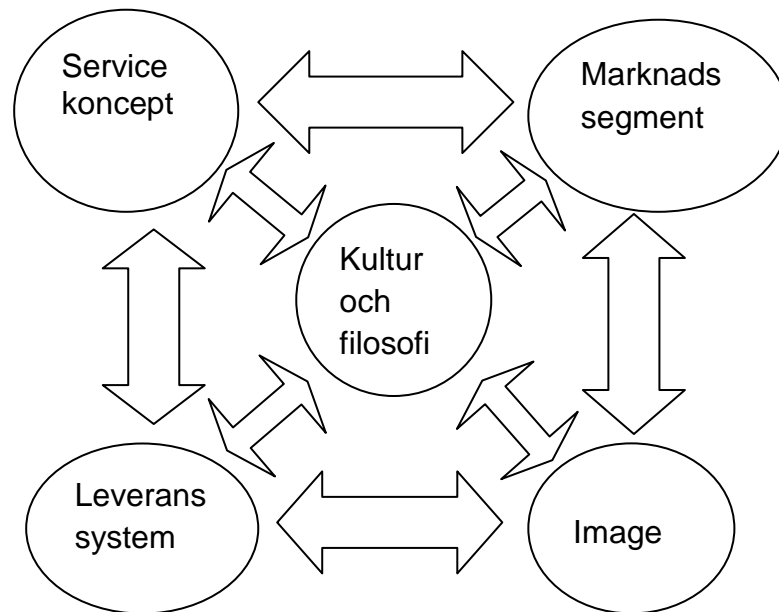
#### Servicemanagement

Servicemanagement har valts därför att rådgivning är mycket personlighetsintensiv, i synnerhet den enskilda rådgivningen, där tjänsterna skapas i en mycket nära relation och interaktion med kunden. Det är också en kärna i SMS-modellens förklaring av hemligheten bakom framgångrika tjänsteföretag. Sanningens ögonblick är ett centralt begrepp i SMS och det beskriver just vikten av att samverka, interagera med kunder för att skapa nyttiga tjänster som tillfredsställer kundens behov.

## 4.2 Servicemanagementsystemet

Ett servicesystem enligt Normann(2000) kan beskrivas med hjälp av figur 1.

Fig.1 Service Management System (SMS)



- *Marknadssegmentet* beskriver kundgrupperna
- *Servicekonceptet* är erbjudandet till kunden
- *Leveranssystemet* beskriver hur tjänsterna når kunden. Leveranssystemet består av tre delar:
  - a) *Personal* som skapar och levererar tjänsterna till kunden.
  - b) *Kund*, tjänsterna skapas ofta i samverkan med kunden.
  - c) *Teknologi*, mer eller mindre avancerade tekniska hjälpmedel krävs i processen.
- *Imagen* eller bilden av företaget. Kan ses som ett kommunikationsverktyg för att påverka både internt och externt.
- *Kultur och filosofi*. Normer och grundvärderingar som genomsyrar företaget.

### Mikrocirkeln

Normann (2000) beskriver ett framgångsrikt servicemanagement i tre nivåer eller cirklar. Den första cirkeln, mikrocirkeln, rör relationen mellan serviceleverantör och kund. Det är där tjänsten uppstår. Där avgörs också kvaliteten på tjänsten. Normann kallar det för sanningens ögonblick. Om serviceleverantören lyckas motsvara eller helst överträffa kundens förväntningar känner sig båda parter upplyfta och relationen mellan aktörerna rör sig i en positiv cirkel eller spiral.

### Makrocirkeln, onda och goda servicecirklar

Det som händer i mikrocirkeln påverkar utvecklingen i det Normann kallar makrocirkeln. Nu är vi uppe på företagsnivå och företagets relation med marknaden. Ett starkt servicemanagementsystem leder till många goda mikrocirklar som förstärker företagets marknadsposition. Det leder till goda ekonomiska resultat som ytterligare befäster och utvecklar servicemanagementsystemet. Det är den goda makrocirkeln.

Det jag nu beskrivit är den goda servicecirkeln. Normann (2000) beskriver också den onda cirkeln. Den startar också i mikrocirkeln med missnöjda kunder som leder till sämre resultat i företaget. Företaget skär ner kostnader som sänker kvaliteten på tjänsterna ytterligare, med fler missnöjda kunder som följd. Den onda cirkeln är fullbordad.

### Den interna servicecirkeln

Normann (2000) understryker också vikten av interaktion mellan makrocirkeln och mikrocirkeln i den interna servicecirkeln. Den interna servicecirkeln innebär att samma värderingar och goda serviceanda som präglar en god mikrocirkel måste genomsyra hela företaget och backa upp frontpersonalen i mikrocirkelna. Det är kärnan i Normanns servicemanagementteori.

### Särskilt intressant i rådgivningen

Jag skall ta upp ytterligare några företeelser i servicemanagement som har direkt bäring på rådgivningen:

- Relationering. Kundrelationer sträcks ut i tiden och det växer fram en stark relation med kunden på gränsen till ömsesidigt beroende.
- Buntning och utbuntning. Buntning innebär att service erbjuds i fasta paket, du måste köpa hela paketet eller inget alls. Utbuntning innebär att delar av ett paket bryts ut och säljs som tilläggstjänster. Normann framhåller att starkare relationer mellan kund och leverantör leder till en behovsanpassad matchning, vilket talar för hög grad av utbuntning.
- Möjliggörande och avlastning. Möjliggörande innebär att serviceleverantören hjälper kunden att uppnå mål i verksamheten eller att utföra verksamhet i egen regi. Avlastning innebär att serviceleverantören utför och därmed avlastar kundens verksamhet.
- Effektiva servicesystem kan reproduceras. Servicesystem som är för komplexa och oklara kan inte reproduceras. Det innebär att långt kundanpassade tjänster är svårare att reproducera. Servicekonceptet blir otydligt.

## 4.3 Affärsplattformen

Det krävs två för att dansa tango. Rådgivningsföretaget kan belysas med utgångspunkt i servicemanagementteori. Den andra parten i ett rådgivningsförhållande, lantbruksföretaget, belyses med utgångspunkt i affärsplattformen (Klofsten, 1998).

### Den enklaste formen

Affärsplattformen är en modell som i sin enklaste form bygger på två villkor för att ett företag skall vara hållbart:

1. Inflödet av resurser skall säkras på en tillräckligt stor och lönsam *marknad*. Det skall finnas *produkter* som accepteras av marknaden och det måste finnas utvecklade *kundrelationer* och *övriga externa relationer* i tillräcklig utsträckning.
2. Det skall finnas förmåga att utnyttja resurserna i företaget genom ägares och medarbetares *drivkraft och kompetens* samt en välutvecklad *organisationsstruktur*.

### Grundstenarna

I mer utvecklad form jämför Klofsten (1998) företaget med ett hus som vilar på åtta tillräckligt starka grundstenar för att stå på solid grund:

1. *Idé*. Formulering och utveckling av idén bakom företaget. I utvecklad form är det en affärsidé.
2. *Produkt*. I utvecklad form är det ett koncept.
3. *Marknad*. Marknad skall gå mot segmentering och lönsamma nischer.
4. *Organisation*. Nödvändiga funktioner i företaget måste organiseras i en struktur.

De fyra första grundstenarna rör företagets utvecklingsprocess.

5. *Kompetens*. Kompetensen i företaget måste underhållas och utvecklas.
6. *Drivkrafter*. Företagets aktörer måste uthålligt mobilisera tillräckliga drivkrafter.

De här bägge grundstenarna rör aktörer i eller nära företaget.

7. *Kundrelationer*. Kundrelationer är viktiga att vårda och utveckla eftersom de tillför intäkter till företaget.
8. *Övriga relationer*. Särskilt viktiga är de resurser som tillför kunskap och finansiella resurser.

De båda sistnämnda resurserna rör extern resurstillförsel.

En brist i modellen som jag ser det, i synnerhet när den tillämpas på lantbruksföretag med relativt få kundrelationer men ofta en mängd viktiga leverantörsrelationer, är att just leverantörsrelationer saknas som en egen grundsten.

Det som främst gör det intressant att använda modellen för att beskriva lantbruksföretag i ett rådgivningsperspektiv är grundstenarna marknad, organisation, kompetens och drivkrafter.

## 5 DISKUSSION

*I diskussionen prövas resultaten mot tidigare empiri och teori samt om resultatet kan leda fram till generella slutsatser som uppfyller syftet och besvarar frågeställningar i arbetet. Dispositionen i diskussionen följer den ämnesvisa redovisningen och har således dominerande uppfattningar som utgångspunkt. Mer unika uppfattningar som bedöms som särskilt intressanta diskuteras under egen rubrik i 5.3.*

Produktionsrådgivningen är volym- och värdemässigt helt dominerande i dagens rådgivning. För att lyfta in ett bredare perspektiv på rådgivningen har frågorna tidigt strukturerats upp i produktion, företagsledning och nytänkande/förändring (Bilaga Intervjuguide).

Den strukturen överensstämmer också med grundstrukturen i affärsplattformen (Klofsten 1998). Grundstenen produkt motsvaras av produktion. Organisation och marknad ryms inom företagsledning. Dit kan också grundstenarna drivkraft och kundrelationer räknas. Grundstenen idé får en särskild behandling i nytänkande/förändring. Kompetens är en central grundsten i det här sammanhanget och rör liksom delvis idé, hela fältet i företaget.

### 5.1 Rådgivningen i omvärldsperspektivet

Vi kan se att lantbrukarna i respondentgruppen hämtar kunskap och stöd från en rad källor. Det är tre källor som genomgående dominerar: *Rådgivare, andra lantbrukare och fackpress*. Betydelsen av respektive källor varierar dock både i inbördes ordning och styrka, beroende på kunskapsområde.

#### Produktion

Rådgivare har inte oväntat en mycket stark ställning på produktionsområdet och lantbrukarna är mycket nöjda med sin produktionsrådgivning, visar intervjuerna. Vi ska dock komma ihåg att respondentgruppen tillhör den mest rådgivningsintensiva gruppen lantbrukare och produktionsrådgivningen är väletablerad.

Att andra lantbrukare hamnar så pass högt, trots den starka konkurrensen från rådgivare på produktionsområdet, är lite överraskande. Ett rimligt antagande är att kollegor har en minst lika stark ställning bland lantbrukare utanför urvalsramen, som inte köper rådgivning i samma utsträckning.

### Företagsledning

Inom företagsledning har också rådgivare en dominerande position som stöd och kunskapskälla jämfört med andra källor. Det är något motsägelsefullt mot bakgrund av att rådgivningen senare i undersökningen får tung kritik för att rådgivningsstödet är otillräckligt på området. En tänkbar förklaring kan vara att lantbrukarna i intervjuerna associerar till redovisning och sätter likhetstecken mellan redovisningstjänster och rådgivning.

### Nytänkande och förändring

Här kan vi se ett tydligt mönster. I en förändringsprocess från idé till genomförande växer rådgivningens roll, från obetydlig i idébildningen, till betydande i idéutvecklingen och stor, tillsammans med säljande företag, i genomförandefasen. En lantbrukare vars svar följde samma mönster uttryckte det så här: "Ju närmare skarpt läge jag kommer, desto tyngre kompetenser vill jag ha". Vi skall strax återkomma till den diskussionen i framställningen. Andra lantbrukare som kunskapskälla följer ett omvänt mönster. Betydelsen minskar närmare genomförandefasen.

## **5.2 Rådgivningen i företagsperspektivet**

### Produktion

Vi kunde tidigare se att lantbrukarna är mycket nöjda med produktionsrådgivningen. Men också solen har sina fläckar. I framtiden förväntas rådgivningen leverera den senaste kunskapen och man efterlyser att rådgivningen blir vassare på problemlösning, utvärdering och samordning mellan växtodling och djurhållning. Det handlar också om att förnya och utveckla koncepten. "Jag vill ha en förnyad, uppgraderad version av den rådgivning jag har idag", säger en lantbrukare. IntensivRAM:s storhetstid är förbi när lösdrift och fullfoder blir allt vanligare system.

Det behövs också nya verktyg. "Vi borde ha kokontroll på fler områden", säger en lantbrukare. Varför inte en vallkontroll? Få lantbrukare har bra kontroll på vallavkastningen. Att utveckla verktyg och nya koncept är dyrt och resurskrävande, men nödvändigt om produktionsrådgivningen skall befästa och utveckla sin position.

Nu hoppar jag över skacklarna för avgränsningen i det här arbetet, men det känns angeläget att slutföra diskussionen. I förarbetet till uppsatsen studerades dansk rådgivning. I Danmark är rådgivningen organiserad i ett antal regionala och lokala rådgivningsorganisationer, som delvis konkurrerar med varandra men samtidigt är medlemmar i det gemensamma Landscentret i Åhus. Landscentrets uppgift är att överbrygga klyftan mellan forskningen och lantbruket. I den rollen utvecklar Landscentret i egenskap av mycket kraftfull nationell aktör, kompetens och verktyg på alla områden till den danska rådgivningen (Dansk Landbrugsrådgivning, 2009.



Internet). En svensk motsvarighet till Landscentret, som kan utveckla den kompetens och verktyg som lantbrukarna i undersökningen efterfrågar, saknas.

### Företagsledning

Sex av tio lantbrukare i undersökningen uppger att de känner behov av rådgivningsstöd i rollen som företagsledare idag. I framtiden uppger nio av tio att de ser behov av förstärkt rådgivningsstöd på området. Det är ett mycket starkt uttryck för att rådgivningen inte är på banan. Kunskapen och stödet man söker rör framförallt tre områden inom företagsledning: Arbetsgivarrollen, management och strategi. Flera lantbrukare uppger i intervjuerna att de inte har upptäckt produkten inom rådgivningen som motsvarar deras behov på företagsledningsområdet.

Det finns en påtaglig skillnad mellan produktion och företagsledning som delvis framgår av tabell 7. HIR Växtodling, RAM, Individjuver, Frisko etc är inte bara koncept med starka varumärken, utan också kraftfulla produktionsverktyg som saknar motsvarigheter inom området företagsledning.

Det är framförallt lantbrukare i kategorin medelstora företag, 50-100 kor, med anställd personal som uppger att de behöver stöd. I den gruppen växer kraven på proffsigt management och arbetsledarskap i takt med att man anställer personal. I en intervju uttrycker lantbrukaren det som att "grejen är att klara steget från 50 till 150 kor. 150 kor kräver ett helt annat management än 50".

I SÄH har medelkoantalet per besättning precis passerat 50 kor och ökar med cirka 3 kor per år (SÄH, 2009). Det innebär att många företag, som inte avvecklar, kommer att växa in i den kritiska gruppen de närmaste åren. Behovet av rådgivningsstöd på företagsledningsområdet uppvisar alltså ett starkt samband med strukturutvecklingen. I ett servicemanagementperspektiv, så är det ett snabbt växande marknadssegment där kunder uppger att de saknar servicekonceptet som motsvarar deras behov (Normann 2000).

### Nytänkande och förändring

På det här området får rådgivningen tämligen svidande kritik. Sju av tio anser att rådgivningens bidrag till nytänkandet är otillräckligt. Hur berättigad kritiken är kan diskuteras. Rådgivare har kravet på sig att hålla sig till vetenskap och beprövad erfarenhet. Idéer kan i och för sig vara vetenskapligt välgrundade, men aldrig beprövade. När lämnar en metod eller system innovationsstadiet och kan anses beprövad och därmed värd att rekommendera? Det finns gott om exempel på nyheter som aldrig borde sett tillämpningens ljus. En grannlaga uppgift att bedöma.

Men icke desto mindre efterfrågas nyheter och den senaste kunskapen från rådgivare rörande exempelvis produktionssystem och bygglösningar. Det är alltså viktigt att rådgivare tar del i idéutvecklingen, men kanske inte i första hand som idégivare. Rådgivarrollen handlar mer om att medverka i processen att pröva och utveckla idéerna.

Erfarenheten visar att de flesta revolutionerande idéer föds ute i tillämpningen hos kreativa bönder. Det får också stöd i undersökningen, där andra lantbrukare är främsta inspirationskällan för nya idéer. Det ger en bild av att lantbrukare föder idéer och rådgivare stretar emot i kraft av beprövad kunskap, som inte är helt rättvisande. Motbilden finns naturligtvis också, att rådgivare lanserar nyheter som motarbetas av bönder. Det behövs forum där lantbrukare och rådgivare kan mötas i en idébildnings- och idéutvecklingsprocess.

### **5.2.1 Relationen lantbrukare - rådgivare**

#### Rådgivning och servicemanagement

Rådgivning är en tjänst som uppstår i samverkan med kunden. Kunden deltar i högsta grad i produktionen av tjänsten. Kvaliteten på tjänsten bestäms också i hög grad av hur väl samspelet mellan kund och rådgivare fungerar i servicemanagementteorins mikrocirkel. Framgångsrik rådgivning uppstår i sanningens ögonblick i samspelet med kunden. Men frontpersonalen i mikrocirkeln måste backas upp av hela organisationen i det Normann (2000) beskriver som den interna servicecirkeln. Rådgivare skall möta samma serviceanda i leverans av kunskap, koncept och verktyg i sin organisation, som krävs av rådgivaren i mötet med kunden.

Nu har vi gjort servicemanagementteori av rådgivningen. Stämmer då teorin med vad undersökningen visar? Undersökningen visar tydligt att den personliga relationen har stor betydelse. En bra relation är en förutsättning för en rak och ärlig kommunikation. Lantbrukarna förväntar sig en tydlig kritik som inte är inlindad. Lantbrukarna prioriterar personkemi framför snabba svar och bollplank framför kunskapsleverantör, visar intervjuundersökningen.

*"Man skall vara glad efteråt, men ändå funderasom så att man har fått något att tänka på."* Så beskriver en lantbrukare ett lyckat rådgivningsbesök. En lysande illustration av sanningens ögonblick! Upplyft kund och förhoppningsvis upplyft rådgivare. Sammantaget visar utsagorna i intervjuundersökningen att rådgivningen är synnerligen personlighetsintensiv och det stämmer ganska väl överens med servicemanagementsteorins betoning av det betydelsefulla mötet mellan kund och leverantör.

Om vi fortsätter diskussionen i servicemanagementtermer så är det alltså viktigt att rådgivaren backas upp av sin organisation med kunskap och verktyg i den interna servicecirkeln. Här visar intervjuundersökningen att lantbrukarna är mest nöjda med produktionsrådgivningen, där det finns välutvecklade verktyg och koncept för rådgivarna att arbeta med. Det är återigen en indikation på servicemanagement som relevant teori för kommersiell rådgivning.

#### Rådgivningen som drivkraft

I intervjuerna dyker nyckelord upp som pådrivande, puschande, igångsättare, påminnelse etc. De indikerar ungefär samma sak. Rådgivningen spelar en roll för att

åtgärder blir utförda, i synnerhet den enskilda rådgivningen. Det handlar om åtgärder och arbete som ligger utanför de dagliga operativa rutinerna.

I en väl fungerande relation lyfter rådgivaren lantbrukaren över vardagen och förmår kunden att ta tag i uppgifter som har svårt för att hävda sig på den dagliga prioriteringslistan. Rådgivningsbrevens har också den betydelsen. Det är ingen anonym artikelförfattare, utan din rådgivare som påminner om beställning av utsäde och gödsel innan priserna går upp. Verkställer du inte, får du stå till svars så småningom.

Lantbrukarna betonar rådgivningens betydelse som drivkraft och den betydelsen är sannolikt klart underskattad. Det är inte den vassaste kunskapsleverantören som behövs i den rollen. Social kompetens är en viktigare egenskap i det sammanhanget.

För att återigen koppla till teori så är just drivkraft i företaget en av de viktigare grundstenarna i affärsplattformen (Klofsten 1998). Det är intressant att notera rådgivningen uppenbarligen spelar en roll för drivkraften i företaget.

### **5.2.2 Rådgivningsformer och koncept**

#### Enskild eller grupprådgivning

Intervjuundersökningen visar att lantbrukarna har en något större preferens för enskild rådgivning än grupprådgivning. Men det kan finnas anledning att nyansera resultatet en aning. För en mer rättvisande jämförelse bör man ta hänsyn till skillnaden i kostnad mellan grupprådgivning och enskild rådgivning.

Man bör också ta hänsyn till vilken typ av rådgivning det handlar om. En lantbrukare slår huvudet på spiken när han säger att enkla, allmänna råd kan lämnas i grupp, djupare råd enskilt. Den ena formen utesluter alltså inte den andra. Samtidigt ska man ha med i bilden betydelsen av den personliga relationen i enskild rådgivning som diskuterats tidigare.

#### Kundanpassning

Kundanpassning av enskild rådgivning är viktigt anser flertalet lantbrukare i intervjuundersökningen. Mot bakgrund av att förutsättningarna skiftar på gårdarna så är det naturligtvis nödvändigt att anpassa konceptet både till de fysiska förutsättningarna på gården och i företaget, men också till företagaren. Vilken typ av företagsledare är lantbrukaren och hur kan rådgivningen anpassas till det? Men det finns också nackdelar med kund Anpassning. Enligt servicemanagementteori är helt kund Anpassade koncept, utan tydlig kärnservice, dyra och svåra att reproducera (Normann 2000).

#### Erfagrupper

Erfagrupper har ett mycket starkt stöd bland lantbrukarna som rådgivningsform. För att stärka helhetsperspektivet ansåg flertalet lantbrukare det vara en intressant tanke att koppla ihop rådgivarteam med erfagrupp. Det stämmer också med bilden tidigare i undersökningen att andra lantbrukare utgör ett betydande stöd. Det faktum att flera

lantbrukare i undersökningen framhåller att deltagarna bör komma från större områden är intressant och har betydelse för hur rådgivningen organiseras. Det betyder att vi kanske måste gå över nuvarande rådgivningsorganisationers gränser för att tillgodose det behovet och det sker i mindre utsträckning redan idag. Erfarenhetsutbyte mellan kollegor spelar alltså en mycket stor roll i lantbrukarkretsar.

Tidigare har diskuterats att rådgivare behöver ta del i idébildningen och idéutvecklingen bland lantbrukare. Här kan erfagrupperna utgöra ett utmärkt forum för den processen.

### Samordnad rådgivning

Lantbrukarna ger tydligt uttryck för att det är angeläget att stärka helhetsperspektivet i rådgivningen. Lösningen som anvisas är samverkan mellan olika rådgivarkategorier om man samtidigt vill upprätthålla tillräcklig spets på rådgivningen. Det finns alltså ett behov av samordnad rådgivning. Det är dock endast ett par lantbrukare i intervjuerna som ser det typiska gådsrådet med en kärna i djur, växtodlig och ekonomi samt möte med rådgivarna 1-2 ggr per år som en ideal modell för sitt företag.

Det talar för att samordnade rådgivningskoncept måste erbjuda stor flexibilitet och anpassningsförmåga till kundens behov. Framförallt skiljer behov och betalningsförmåga för samordnad rådgivning mellan stora och små företag. I det mindre företaget kanske en bred ekonomirådgivare som har nära kontakt med specialistrådgivare, tillgodoser behovet av helhetsperspektiv på företaget.

### Sammanfattning av rådgivningsformer

Sammanfattningsvis handlar rådgivningsformer om ett val i förhållande till typ av rådgivning, mål med rådgivning och målgrupp, vilket illustreras av matrisen i tabell 25 som är baserad på resultat i undersökningen.

Tabell 25. Värdering av rådgivningsformer i förhållande till typ av råd, mål med rådgivningen och målgrupp. 1 representerar ett förstahandsval och betyder att rådgivningsformen är bäst lämpad i förhållande till råd, mål och målgrupp. 2 betyder näst bäst etc.

|            | Typ av råd |           |              |                   | Mål med rådgivningen |            |             | Målgrupp    |               |
|------------|------------|-----------|--------------|-------------------|----------------------|------------|-------------|-------------|---------------|
|            | Enkla råd  | Djupa råd | Allmänna råd | Specifikt företag | Problem lösning      | Innovation | Mötes plats | Små företag | Stora företag |
| Ensk.rådg. |            | 1         |              | 1                 | 2                    | 3          |             | 3           | 2             |
| Team       |            | 2         |              | 1                 | 1                    | 2          |             | 4           | 1             |
| Gårdsråd   |            | 2         |              | 1                 | 2                    | 3          |             | 5           | 1             |
| Erfa/team  |            | 3         |              | 2                 | 2                    | 1          | 2           | 3           | 2             |
| Erfagrupp  |            | 3         |              | 2                 | 3                    | 2          | 1           | 2           | 3             |
| Rådg.brev  | 2          |           | 1            |                   |                      |            |             | 1           | 4             |
| Grp.rådg.  | 1          |           | 2            |                   |                      |            | 1           | 1           | 5             |

Val av rådgivningsform är naturligtvis också en kostnadsfråga. Det finns inga skäl att välja en dyrare form än vad situationen kräver. I kommersiell rådgivning bestämmer kundens vilja eller förmåga att betala, i förhållande till den förväntade eller upplevda

kundnyttan, valet av rådgivningsform. Ett exempel är att flera lantbrukare anser att gårdsråd är för dyrt i förhållande till mervärdet.

### **5.2.3 Pris på rådgivning**

#### Priskänslighet

Det finns fler uppfattningar om hur priskänslig rådgivningen är (tabell 19), men det förefaller mer vara en fråga om rådgivningens beskaffenhet än priset. Rådgivning som tydligt motsvarar ett behov och som klart genererar nytta i form av lönsamhetsförbättringar i företaget är man beredd att betala för. Att ingen lantbrukare i undersökningen uppger att de skulle köpa mer rådgivning om den vore billigare (tabell 23), styrker den tolkningen.

#### Buntning och utbuntning

Hur rådgivningserbudanden paketeras eller med servicemanagementtermer, buntas, är en fråga som kan ses från fler utgångspunkter. Ett hårt buntat erbjudande innebär att kunden i förväg vet vad rådgivningen kostar. Buntning har också marknadsföringsmässiga fördelar som diskuterats under kundanpassning tidigare. Utbuntade erbjudanden har också betydelse i prisdiskussioner. Kunden köper exakt den produkt man vill ha och betalar för vare sig mer eller mindre.

Undersökningen visar (tabell 21) att lantbrukarna föredrar en modell som bygger på ett mindre paket som kan byggas på löpande med timdebiterad rådgivning. Det är en modell som ofta motsvarar fördelningen av fasta och rörliga kostnader för tjänsten. För samordnade, större rådgivningskoncept förordar man dock en friare prissättning (tabell 22), vilket är logiskt eftersom man samtidigt efterlyser flexibilitet och kundanpassning.

### **5.2.4 Skog**

En avslutande, mer allmän, reflektion är att den tidigare starka kopplingen mellan jord och skogsbruk i Sjuhärad tycks vara bruten, åtminstone i det mer storskaliga produktionslantbruket. Endast två lantbrukare i undersökningen uppger att skoglig kompetens är viktigt i ett samordnat rådgivningskoncept. En förklaring kan vara att skogen får mindre betydelse i växande mjölk- och köttföretag än tidigare. Här kan man misstänka ett något annorlunda utfall i gruppen utanför urvalsramen, där andelen diversifierade företag sannolikt är större.

## **5.3 Unika synpunkter av särskilt intresse**

I den företagsvisa resultatredovisningen finns några särskilt intressanta synpunkter och idéer som är värda att diskutera med avseende på syftet med studien.

### Mättnadsgrad

Rådgivning uppnår en mättnadsgrad, då avtar nyttan och rådgivningen blir dyr, uppges i ett par intervjuer. IndividRAM nämns som exempel. Uttalandet föranleder några reflektioner.

- Rådgivningskoncept utvecklas och förnyas inte i den utsträckning som är önskvärt
- Rådgivning glider så småningom över i service. Går från möjliggörande till avlastning enligt servicemanagementteori (Normann 2000)
- Dags att byta rådgivare. Det kanske inte är konceptet som behöver förnyas, utan rådgivaren. En lantbrukare uppger att de bytt rådgivare tre gånger på några år av det skälet. Lantbrukaren poängterar att det inte är fel på rådgivarna, utan olika rådgivare har olika kompetens att bidra med. En annan lantbrukare uppger: "jag suger ut det gottaste ur varje rådgivare, sen byter jag".

### Vardagsrådgivare och visionära rådgivare

I en intervju uppger lantbrukaren att det finns två sorters rådgivare, vardagsrådgivaren och den visionära rådgivaren. Det öppnar för en intressant reflektion. När rådgivning börjar röra sig i gränslandet mot service och avlastandelogik kanske det är vardagsrådgivaren med en debiteringsgrad på 80% och en timkostnad på 400 kr som skall utföra tjänsten. I ett mer initialt skede den visionära rådgivaren med en debiteringsgrad på 60% och en timkostnad på 700 kr som skall göra jobbet.

### Kärn och kringsservice

En majoritet bland lantbrukarna i undersökningen ser bara fördelar med långtgående kundanpassning. Men i en av intervjuerna reser lantbrukaren en invändning som är värd att ta fasta på. Det finns ingen färdig produkt som kunden känner innehållet i och kan ta ställning till. Kunden måste köpa grisen i säcken.

Det är en mycket viktig invändning. Erbjudandet måste visualiseras, göras tydligt. Bönder är praktiska, handfasta människor som vill se och veta vad de köper. Om vi använder servicemanagementbegrepp är RAM och HIR exempel på tydliga servicekoncept, med en kärnservice som är lätt att identifiera och möjlig att marknadsföra. Kundanpassning kan ske i modifieringar av kärnservicen och i kringsservice.

### Marknad

I helt olika sammanhang dyker det upp synpunkter som har en gemensam nämnare, marknadsbevakning. Lantbrukare i undersökningen efterlyser service som bevakar marknadsutveckling på olika områden eller tillhandahåller mäklartjänster. Bank, försäkring, fodermedel och slakt nämns i intervjuerna men listan kan naturligtvis göras mycket längre. Lantbrukarna uppger att de inte har vare sig tid eller tillräcklig kompetens att följa utvecklingen på olika marknader. De inser också att det finns

pengar att tjäna på att utnyttja större prissvängningar och prisskillnader mellan aktörer på olika marknader. På spannmålsmarknaden dyker mäklarliknande tjänster upp och en del lantbrukare samverkar i nykooperativa former. Men det kanske också är ett område för rådgivarorganisationer att engagera sig i. Det kan finnas en poäng i att på det viset bygga upp marknadskunskap i organisationen som kan användas i rådgivningssammanhang.

### Management och ekonomistyrningssystem

Enkla management och ekonomistyrningssystem efterlyser ett par lantbrukare i intervjuerna. Arbetstidsredovisning, system för att kontrollera och styra foderförbrukning, energi och drivmedelsförbrukning, underhåll av maskiner och inventarier för att bara ta några exempel. Målet är enkla, praktiskt användbara rutiner och system som är integrerade med internredovisningen, där data bara behöver matas in en gång och sedan resulterar i rapporter som stöd för planering och management. En lantbrukare uttryckte det som att det måste ju gå att ha en "kokontroll" på mer än kossor.

### Uppföljning och utvärdering

Utvärdering är slutsteget i utvecklingsprocesser och underlag för att åtgärda brister i förbättringsprocesser. Resultatet av rådgivningen måste följas upp och utvärderas bättre, menar ett par lantbrukare i undersökningen. En förutsättning för utvärdering är kontroll, att kunna jämföra tillförlitliga data före och efter en förändring. Återigen kan vi konstatera att det saknas praktiskt användbara verktyg för att mäta och bearbeta data som tid, resursförbrukning och avkastning på många områden.

### Problemlösning

I två intervjuer framhålls konkret problemlösning som en primär uppgift för rådgivningen. Man framhåller också att rådgivningen måste bli bättre på problemlösning. Då avses lösningar på problem i produktionen där det inte finns några enkla eller givna svar utan det krävs en djupare utredning för att lösa problemet. Djurhälsoproblem är ett område som åberopas som exempel, där störningar är kostsamma i produktionen och problemlösningen dyrbar. Framförallt två reflektioner väcker frågor som är intressanta:

1. Komplexa problem spänner över flera kunskaps- och kompetensområden. Veterinär, djur- och växtodlingsrådgivare, byggrådgivare etc. kan behöva samverka i team för att lösa problemet. Hur organiseras resurserna på bästa och mest kostnadseffektiva sätt för att lösa uppgiften?
2. Det blir dyrt för den enskilde samtidigt som utredningen kan tillföra värdefull kunskap till kollektivet. Hur kan kostnaden fördelas på ett bättre sätt?

Det ligger inte inom ramen för den här studien att fortsätta den diskussionen, men det kan vara ett område värt vidare undersökning.

## 5.4 Jämförelse med tidigare undersökning

2005 genomfördes en två timmar lång fokusgruppintervju med åtta lantbrukare under Magnus Ljungs ledning i Sjuhärads. Fokusgruppen tillhörde ungefär samma kategori lantbrukare som i den här undersökningen, möjligen inte fullt lika rådgivningsintensiv. På flera viktiga punkter stödjer undersökningarna varandra. Andra lantbrukare, fackpress och rådgivare är de viktigaste kunskapskällorna. Erfagrupper har en mycket stark ställning. Förtroende och personlig relation samt rak kommunikation i rådgivarrelationen är av stor vikt. Det finns behov av helhetsperspektiv i rådgivningen.

Men det finns också en viktig skillnad. I fokusgruppintervjun framträder behovet av rådgivningsstöd på företagsledningsområdet inte alls lika tydligt som i den här undersökningen. Om orsaken är skillnad i undersökningsmetod, frågeställningar, tiden som förflutit mellan undersökningarna eller någon annan orsak kan diskuteras. Förmodligen handlar det om undersökningsmetod. Fokusgruppintervjuns fördel är att det är ett billigt och snabbt sätt att fånga upp en opinion. Nackdelen är att respondenterna kan påverka varandra och tillfälligheter kan styra vilken riktning diskussionen tar. Men det kan också handla om tiden mellan undersökningarna. Den här undersökningen visar ett samband med strukturutvecklingen och respondenterna ser ett växande behov av stöd i företagsledningen.

## 5.5 Uppfylls syftet och besvaras frågeställningarna?

Det är nu dags att gå tillbaka till syftet med studien för att se i vilken utsträckning resultatet kan bidra till att uppfylla syftet och besvara frågeställningar som syftet ger upphov till.

Syftet med arbetet är alltså att tillföra ett kundperspektiv på rådgivningen för att öka förståelsen för hur kommersiell rådgivning kan organiseras närmast kunden, för att bidra till lönsamhet, utveckling och konkurrenskraft i lantbruket.

### Frågeställningar

Syftet föranledde frågeställningar på fem områden.

1. Vilka källor hämtar lantbrukare kunskap och stöd från idag?
2. Vilket rådgivningsbehov har lantbrukare och tillgodoser rådgivningen behovet?
3. Vilka kompetenser behövs i rådgivningen?
4. I vilken form skall rådgivningen levereras och till vilken adress? Hur kopplas behoven ihop med rätt produkter?



5. Hur påverkar utvecklingen rådgivningsbehovet? Hur skall framtidens rådgivning se ut?

Innan vi diskuterar den första frågeställningen kan det finnas skäl att diskutera urvalsramen. Det är viktigt att ha urvalsramen i minnet under den fortsatta diskussionen. Vi gör en liten snabbrepetition. Urvalsramen utgörs av de 40 lantbrukare som köper mest rådgivning i Sjuhärad. Ur den ramen har tio lantbrukare valts ut för intervju. I urvalsramen är det alltså en stor andel, 25% som intervjuats och vi kan alltså dra ganska säkra kvantitativa slutsatser om behov av och uppfattningar om rådgivning hos de mest rådgivningsintensiva lantbrukarna i Sjuhärad.

Hur lantbrukare utanför urvalsramen, 88% av den totala målgruppen, ser på rådgivningen kan vi göra antagande om med ledning av materialet, men inte dra säkra slutsatser. Det är alltså en svaghet i undersökningen. Styrkan i valet av urvalsram är att lantbrukarna i den gruppen är väl förtrogna med rådgivning och rimligtvis har uppfattningar och idéer om rådgivningen idag och hur rådgivningen bör formas i framtiden.

Åter då till den första frågeställningen. Vilka källor hämtar lantbrukare kunskap och stöd från idag?

Undersökningsresultatet bidrar med främst två intressanta informationer. För det första att andra lantbrukare har så stor betydelse. För det andra att rådgivare spelar mindre roll när det gäller nyheter och idéer. Vad beträffar andra lantbrukares betydelse, så kan man på goda grunder anta att betydelsen är ännu större utanför urvalsramen. Rådgivares roll i innovations- och utvecklingsprocesser har diskuterats tidigare, men det förtjänar återigen att framhålla vikten av att rådgivare är delaktiga i idéutvecklingen ute bland lantbrukare.

Den andra frågeställningen. Vilket rådgivningsbehov har lantbrukare och tillgodoser rådgivningsutbudet behovet?

Det är skillnaden mellan behov och utbud som är intressant. Märk väl att jag använder behov och inte efterfrågan. En lantbrukare i intervjuerna uttryckte skillnaden så här på frågan om kund Anpassning. Är det säkert att den rådgivning jag vill ha är den jag verkligen behöver? Lantbrukare behöver hjälp att identifiera sitt rådgivningsbehov. Det är ett påstående som jag inte kan bygga under kvantitativt i undersökningen, men som jag fått en stark känsla av under intervjuerna.

Låt oss göra en snabb återkoppling till affärsplattformen (Klofsten 1998). När vi betraktar lantbruksföretaget med utgångspunkt från affärsplattformen kan vi konstatera att det bara är på grundstenen produkt som rådgivningen står riktigt stark. Grundstenen organisation kan beskrivas som kostymen som skall fyllas ut med management. Här finns tydliga behov som jag strax återkommer till. Idé är en annan grundsten där rådgivningen uppfattas som otillräcklig. Marknad är en grundsten som blir allt viktigare i lantbruksföretag och där rådgivningsbehov börjar växa fram. Mot den bakgrunden är lantbrukarnas önskemål om mer helhetsperspektiv i rådgivningen högst befogat.

Den mest påfallande skillnaden mellan behov och utbud finns på företagsledningens område. Det är kategorin mellanstora företag med anställd arbetskraft som söker stöd i managementrelaterade frågor. Det rör främst hur arbetstiden utnyttjas effektivt. I företag med anställd arbetskraft syns arbetstiden i resultaträkningen. Det finns också behov av stöd i arbetsgivarrollen och strategifrågor.

Man efterlyser också praktiskt användbara ekonomistyrnings- och managementverktyg för att få kontroll över arbetstid, förbrukning av förnödenheter, vallavkastning etc.

#### Den tredje frågeställningen. Vilka kompetenser behövs i rådgivningen?

Är det specialisten eller generalisten? Det enkla svaret är generalisten. Helhet är viktigare än spetskunskap, visar undersökningen. Men naturligtvis behövs både spets och helhet. Det undersökningen visar är ett uttryck för att helhetsperspektivet är mindre tillgodosett än specialistkunskapen i rådgivningen. För att tillgodose behovet av både helhet och spets anvisas samverkan mellan rådgivare som lösningen av lantbrukarna. Men flera framhåller också att "breda" produktionsrådgivare och ekonomer är ett stöd i företagsledningen. Social kompetens, som diskuterats tidigare, är en grundläggande kompetens. En annan viktig kompetens är förmåga att driva utvecklingsprocesser som strax diskuteras i nästa frågeställning.

#### Den fjärde frågeställningen. I vilken form skall rådgivningen levereras och till vilken adress? Hur kopplas behoven ihop med rätt produkter?

I servicemanagementstermer rör frågeställningen servicekoncept, leveranssystem och marknadssegment. I första hand är det en fråga om att leverera rätt produkt med avseende på typ av råd och mål med rådgivningen till rätt adress som tidigare diskuterats under rådgivningsformer.

Undersökningen visar att bollplank är viktigare än kunskapsleverantör, helhet mindre tillgodosett än spets. Det finns behov av forum och form för erfarenhetsutbyte, idéutveckling och samlad/samordnad rådgivning. Resultaten indikerar att rådgivningen bör gå från att *förmedla kunskap till att driva utvecklingsprocesser i lantbruket*. Rådgivarrollen blir mer processledarens än kunskapsleverantörens. Rådgivaren eller snarare rådgivarteam fungerar som katalysatorer för utvecklingen i det tillämpade lantbruket, där man försörjer lantbrukets utvecklingsprocess med bränsle från forskning och utveckling och forskare med impulser och idéer från tillämpningen. Rådgivningens mål blir att höja takten i utvecklingsprocesserna för att skapa konkurrensfördelar åt sina uppdragsgivare. Strategiproblemet är att finna de kommersiellt hållbara formerna i rådgivningen för utvecklingsprocesserna.

Erfagrupper är en rådgivningsform som har starkt stöd av lantbrukarna i urvalsramen. Det kan på goda grunder antas att stödet är minst lika starkt utanför urvalsramen. Det är en rådgivningsform som är förhållandevis kostnadseffektiv i jämförelse med enskild rådgivning, men ändå har en del av den enskilda rådgivningens fördelar. En

utveckling av erfagrupper som rådgivningsform kan kanske utgöra en kommersiellt hållbar plattform för utvecklingsprocesserna i lantbruket.

I vilken form rådgivningen skall levereras är också en fråga om hur rådgivningen strategiskt byggs upp i ett större perspektiv. Idag utgör den enskilda rådgivningen basen, motorn i den kommersiella rådgivningen. Det kanske är dags att låta erfagrupperna utgöra basen för en rådgivning som sedan byggs på med enskild rådgivning och andra rådgivningsformer efter behov, med avseende på typ av råd, mål och målgrupp. Den strategiska ansatsen är att få med fler i rådgivningen. Det finns en stor potential i gruppen utanför urvalsramen som framgår av beskrivningen av rådgivningsmarknaden i resultatredovisningen.

Hur kopplas behoven ihop med rätt produkter? Det är tiotusen kronorsfrågan. För det första måste behov identifieras och rätt produkter utvecklas så att det finns något att koppla ihop. Själva hopkopplingen är en marknadsföringsfråga och där ger inte undersökningen några direkta svar. Erfagrupper kan dock vara ett effektivt sätt att öka kontaktytan mellan rådgivningen och lantbruket och utgöra en marknadsföringskanal för övrig rådgivning.

#### *Hur påverkar utvecklingen rådgivningsbehovet? Hur skall framtidens rådgivning se ut?*

Här indikerar undersökningen mycket tydligt att strukturutvecklingen och förändrade marknadsförhållanden i lantbruket starkt påverkar rådgivningsbehovet. Det leder främst till ett snabbt växande behov av rådgivningsstöd på företagsledningsområdet.

Men också den tekniska utvecklingen, utveckling av nya produktionsmetoder, bygglösningar etc. ställer krav på rådgivningen att följa utvecklingen och upprätthålla kompetensen på produktionsområdet.

## 6 SLUTSATSER

Här redogörs kortfattat i punktform för de viktigaste slutsatserna föranledda av resultat och diskussion.

### Allmänt

- För att möta kundbehov bör rådgivningen utvecklas från kunskapsförmedling till att driva utvecklingsprocesser i lantbruket.

### Produktion

- Rådgivningskunderna är mycket nöjda med produktionsrådgivningen.
- Rådgivningen bör bli bättre på problemlösning, utvärdering och samordning mellan växtodling och djurhållning.
- Koncept och verktyg behöver utvecklas och förnyas.

### Företagsledning

- Det finns ett stort rådgivningsbehov som inte tillgodoses inom området.
- Det är framförallt managementstöd lantbrukarna söker.
- Det saknas koncept med starka varumärken på området.
- Det finns behov av verktyg inom management och ekonomistyrning anpassade för lantbruk.

### Nytänkande och förändring

- Det behövs forum där lantbrukare och rådgivare kan mötas i en idéutvecklingsprocess.

### Relationen lantbrukare - rådgivare.

- Social kompetens är viktigaste rådgivarkompetensen.
- Kompetensen bör anpassas till rådgivningsbehovet. Den vardagliga, servicenära rådgivningen kräver annan kompetens än den utvecklande, visionära rådgivningen.

### Rådgivningsformer

- Erfagrupperna kan vara en plattform för utvecklingsprocesser och utgöra basen i den framtida rådgivningen.
- Det är viktigt att anpassa rådgivningsformen till typ av råd, mål med rådgivningen och målgruppen.
- Samordnad rådgivning måste erbjuda stor flexibilitet i upplägget.

### Pris på rådgivning

- Det måste råda överensstämmelse mellan pris och nytta.
- Det är mer en fråga om rätt produkt och kvalitet än pris.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

Forskningen står generellt sett inte stark på området kommersiell rådgivning till lantbruket, för att uttrycka sig milt. Det finns alltså ett allmänt forskningsbehov på området.

Med den här studien som utgångspunkt är det framförallt två områden som är intressant att få belysta genom vidare forskning.

1. Rådgivarperspektivet. Rådgivare har rimligtvis mycket viktiga och värdefulla synpunkter på hur rådgivningen bör utformas.
2. Hur försörjer vi rådgivningen med verktyg och kompetens i framtiden? Det är en stor frågeställning som rör kommunikationen med forskningen och den övergripande organisationen av rådgivningen som behöver belystas bättre.

## Referenser

### ***Skriftliga***

Boger, G. 1987. Älvsborgs läns södra Hushållningssällskap 175 år, Älvsborgs läns södra Hushållningssällskap. Länghem

Denscombe, M. 2009. Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Studentlitteratur AB. Lund

Rienecker, L., Stray Jörgensen, P. 2008. Att skriva en bra uppsats. Liber AB. Malmö.

HS, 2009. Hushållningssällskapet Sjuhärad. Internt arbetsmaterial. Länghem.

SÄH, 2009. Södra Älvsborgs Husdjur Årsredovisning 1/9 2007- 31/8 2008. Länghem.

Normann, R. 2000. Servicemanagement, ledning och strategi i tjänsteproduktion. Liber AB. Malmö.

Klofsten, M. 1998. Affärsplattformen, entreprenörens och företagets första år. SNS Förlag. Stockholm.

### ***Internetadresser***

NE Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/lang/> hushållningssällskap (april, 2009)

NE Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/lang/management> (april, 2009)

Vetenskapsrådet. <http://www.vr.se/huvudmeny/etikforforskare>(april, 2009)

Dansk Landbruksrådgivning. <http://www.lr.dk>(maj,2009)

### ***Muntliga***

Norrby, Thomas, statskonsulent, SLU Uppsala, Maj 2009.

Hansson, Kristina, husdjursrådgivare, Södra Älvsborgs Husdjur, April 2009.

Lennartsson, Karl-Johan, växtodlingsrådgivare, Hushållningssällskapet Sjuhärad. April 2009.

Olausson, Roy, VD Hushållningssällskapet Sjuhärad. April 2009.

Arnell, Lars, VD Södra Älvsborgs Husdjur, April 2009.

# Bilaga

## ***Intervjuguide rådgivning***

### ***Basfakta***

#### ***Gården:***

***Arealer***            Åkermark:            Bete:            Skog:  
***Djur***                    Slag:            Antal:

#### ***Växtodling***

Huvudsakliga grödor:

***Lantbruksföretagaren***            Ålder:            Utbildning:

Tidigare yrkesverksamhet:

Hur når kunskapen bonden på olika områden?

Jag gör en grov indelning i områdena produktion, företagsledning(strategi inklusive marknad, ekonomistyrning och management) och nytänkande/förändring.

Med management eller verksamhetsstyrning/verksamhetsledning, menar jag att göra rätt saker på rätt sätt vid rätt tidpunkt för att uppnå bestämda mål. Det kan handla om allt från vardagsrutiner till strategiska investeringar i verksamheten. Sätter vi kronor och ören på management så är det ekonomistyrning.

## ***Rådgivningen i omvärldsperspektivet***

### ***Produktion***

1.1\*Från vem eller vad söker du stöd för att bedriva och utveckla produktionen i företaget? Rangordna!

Om jag ger dig följande exempel, förändrar det ditt svar?

- a Internet
- b Fackpress
- c Rådgivare
- d Andra lantbrukare
- e Studiecirklar

Tror du ditt beteende kommer att förändras i någon riktning i framtiden?

### ***Företagsledning (Strategi, ekonomistyrning och management)***

2.1\*Från vem eller vad söker du stöd för att utöva och utveckla företagsledningen? Rangordna!

Om jag ger dig följande exempel, förändrar det ditt svar?

- a Internet
- b Fackpress
- c Rådgivare
- d Andra lantbrukare
- e Studiecirklar
- f Banken

Tror du ditt beteende kommer att förändras i någon riktning i framtiden?

### ***Nytänkande och förändring***

3.1\* Vilka är dina viktigaste idekällor? Rangordna!

Om jag ger dig följande exempel, förändrar det ditt svar?

- a Internet
- b Fackpress
- c Rådgivare
- d Andra lantbrukare
- e Mässor
- f. Andra publika arrangemang
- g. Studiecirklar
- h Banken

Tror du ditt beteende kommer att förändras i någon riktning i framtiden?

3.2\* Vem diskuterar du med för att pröva och utveckla ideér? Rangordna!

Om jag ger dig följande exempel, förändrar det ditt svar?

- a Andra lantbrukare
- b Oberoende rådgivare
- c Chattar på Internet
- d Säljande företag

Tror du ditt beteende kommer att förändras i någon riktning i framtiden?

3.3\* Vilket stöd anlitar du för att genomföra förändringsprojekt? Rangordna!

Om jag ger dig följande exempel, förändrar det ditt svar?

- a Oberoende rådgivare
- b Säljande företag
- c Andra lantbrukare

Tror du ditt beteende kommer att förändras i någon riktning i framtiden?



## **Rådgivningen i företagsperspektivet**

Vilken rådgivning köper du idag?

4.1 Hur ser du på dagens rådgivning, styrkor och svagheter, med avseende på  
...produktion?  
...företagsledning?  
...nytänkande och förändring?

4.2 Vad krävs av morgondagens rådgivning med avseende på

...produktion?  
...företagsledning?  
...nytänkande och förändring?

### **Motiv och nytta**

5.1 Vilka är dina främsta motiv för att köpa rådgivning?

5.3 "Efterkalkyl på rådgivningen" Hur utvärderar du nyttan av rådgivningen i förhållande till kostnaden?

5.4 Vilken social roll spelar rådgivning i olika former för lantbrukarna?

Kommer den sociala betydelsen att öka eller minska i framtiden?

### **Relationen lantbrukare –rådgivare**

6.1 Hur vill du beskriva ett bra rådgivningsbesök?

6.2 Vilken betydelse har den personliga relationen med rådgivaren?

6.3 Om du måste välja mellan två påståenden.

a Jag föredrar en rådgivare där personkemin fungerar till 100%, framför snabba svar på mina frågor

b Snabba svar på mina frågor är viktigare än att person kemin fungerar till 100%.

6.4 Vilken rådgivarroll är viktigast, som kunskapsleverantör eller bollplank?

6.6 Ibland uppger rådgivare att kunden inte verkställer överenskomna åtgärder. Vad tror du det beror på?

### **Rådgivningsformer**

7.1 Vilka för och nackdelar ser du med individuell, personlig rådgivning på gården?

7.2 Vilka för och nackdelar ser du med grupprådgivning?

7.3 Vilka för och nackdelar ser du med rådgivningbrev/ mail?

7.4 I vilka rådgivningssituationer föredrar du det ena eller det andra?

7.5 Vilka för och nackdelar ser du med långtgående kundanpassning, dvs unika koncept för varje kund?

7.6 Hur prioriterar du mellan behovet av spetskunskap och helhetsperspektiv i rådgivningen till ditt företag?

7.7 Hur kan man bäst tillgodose ett tydligt behov av både spetskunskap och helhetsperspektiv?

7.8 Grupper av lantbrukare som utbyter erfarenheter (erfagrupper, benchmarking) under ledning av rådgivare är en rådgivningsform som prövats i Sjuhärad. Hur ser du på den rådgivningsformen? Vad är en ideal gruppstorlek i det sammanhanget?

7.9 Samordnad rådgivning, ibland benämnt teamrådgivning eller gårdsråd, är en grupp av rådgivare från olika rådgivningsområden vanligtvis växtodling, djur och ekonomi, som arbetar tillsammans för att tillgodose behov av både spets och helhet i rådgivningen till lantbrukaren.

Vilka för och nackdelar kan du se med samordnad rådgivning ?

På vilka områden skulle du inom ramen för samordnat rådgivningskoncept behöva ett kontinuerligt rådgivningsstöd?

- a Växtodling
- b Redovisning
- c Djurhållning
- d Skog
- e Ekonomistyrning
- f Management (Verksamhetstyrning)
- g Strategiutveckling
- h Marknad
- i Bygg
- j Förändringsprocesser (Ex. ny eller utökad produktion)

7.13 Om vi fokuserar på företagsledning och företagsutveckling, vad är det viktigaste rådgivningen kan bidra med på det området?

7.11 Hur skulle en ideal modell för samordnad rådgivning för ditt företag se ut?

7.10 Ett annat tänkbart koncept är att kombinera gårdsråd med erfagrupp. En "gårdsråds kärna" leder samma grupp lantbruksföretag som de är gårdsråd för i en erfagrupp. Vilka för och nackdelar kan du se med en sådan modell?

7.12 Har du hört talas om ett samordnat rådgivningspaket som heter Helhet Sjuhärad?

Har du blivit erbjuden Helhet Sjuhärad?

Varför har/har inte du köpt Helhet Sjuhärad?

### ***Pris på rådgivning***

8.1 Hur priskänslig är en bra rådgivning?

8.2 \*Om du måste välja mellan följande prissättningsmodeller

- a Helt rörlig timbaserad prissättning
- b Mindre fast kostnad/paket+ rörlig del per timme
- c Paket med modulsystem och fasta priser
- d Individuellt kundanpassade, skräddarsydda tjänster + offererat pris

8.3 Hur skall en samordnad rådgivning prissättas?

8.4 Vad är främsta hindret för att köpa mer rådgivning i ditt företag? Rangordna!

Om du får följande exempel, förändrar det ditt svar?

- a Jag köper redan den rådgivning jag har behov av
- b Det är en kostnadsfråga, vore rådgivningen billigare skulle jag köpa mer
- c Det är en kvalitetsfråga, vore rådgivningen bättre skulle jag köpa mer
- d Jag har inte tid med mer rådgivning