

Företagsledning inom animalieproduktion

JOZEFINE NYBOM INSTITUTIONEN FÖR ARBETSVETENSKAP, EKONOMI OCH MILJÖPSYKOLOGI

ERIK HUNTER INSTITUTIONEN FÖR ARBETSVETENSKAP, EKONOMI OCH MILJÖPSYKOLOGI

MARTIN MELIN INSTITUTIONEN FÖR ARBETSVETENSKAP, EKONOMI OCH MILJÖPSYKOLOGI

Den pågående omvandlingen inom lantbruket ställer nya krav på animalieproducenten som företagare. Samhällsförändringar påverkar de agrara näringsarnas roll, riktning och nya utmaningar som i detta fall lantbruksföretaget ställs inför. Traditionellt har jordbruket haft som funktion att producera en homogen råvara för livsmedelsindustrin att förädla och distribuera vidare i värdekedjan till slutkonsument. Historiskt har även den svenska konsumentgruppen i stort sett kommit att vara homogena i sina val av livsmedel. Under det senare decenniet har här skett en förändring och den svenska konsumenten söker ett mer diversifierat utbud. Exempelvis får externa livsmedelstrender allt snabbare genomslag, resandet har ökat, men även en mer heterogen befolkning öppnar upp till förändrade köpmönster. Andra faktorer som spelar in är den dominerade ställningen av ett fåtal aktörer som köper upp råvaran av lantbrukaren. Oligopolet på den svenska marknaden har bidragit till att animalieproducenter tidigare saknat incitament till att analysera marknaden eller skaffa kunskap om hur slutkonsumentens kravprofil förändras över tid. Förutom de stora kooperativa aktörerna har både lantbruksrådgivning och forskning i Sverige traditionellt dominerats av fokus på produktionsledning och produktivitetsförbättringar.

Att kravet på lantbruksföretagets utformning och funktion i samhället förändras framkommer exempelvis genom Regeringens Konkurrentstudering (Regeringen, 2015) som bl.a. understryker ”för att näringen ska kunna anpassa sin produktion till marknaden krävs

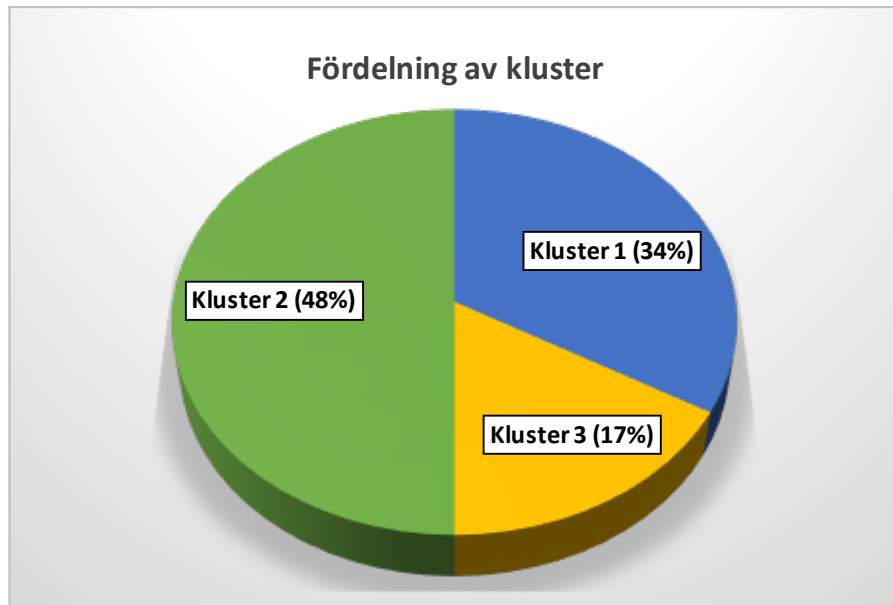


Fotograf: Mårten Granert, SLU.

god företagsledning samt förmåga till anpassning och strukturomvandling”. Att ”anpassa sin produktion till marknaden” kräver goda kunskaper inte bara om råvarumarknaden, utan även konsumentmarknaden för att kunna producera en efterfrågad råvara. Den senare CAP reformen uttrycker även den ett krav att lantbruket ska bli mer marknadsorienterat framöver vilket uttrycks bl.a. i den pågående förändring av subventioner och dess riktning av EU's lantbruk. Sammantaget kan detta komma att ställa andra krav på framtidens lantbrukare som exempelvis förmåga till; anpassad ledning av företaget (statiskt/dynamiskt ledarskap), snabbare uppfatta signaler inom livsmedelskedjan, ökat fokus på omvärldsanalys, kompetensutveckling inom digitalisering, kompetens inom HR-frågor, anpassa lantbrukets position i den cirkulära

ekonomin som inkluderar de globala hållbarhetsmålen.

Detta ger uttryck för en mer komplex och mångfacetterad bild av lantbruksföretagaren än det industrialiserade och produktionsfokuserande lantbruk samhället förhåller sig till idag. Följdfrågan är vad vi egentligen vet om lantbrukarens inställning till företagsledning och profil som ledare. Frågor inom projektet har tagits fram i samarbete med ett annat pågående projekt om benchmark inom lantbruk. Benchmark kan betyda både att samarbeta inom en bransch för att lära av det som redan är gjort och se till hur det kan utveckla den egna verksamheten, s.k. funktionell benchmark. Det kan även innebära att verksamheten jämför sig mot konkurrenternas verksamhet, s.k. extern benchmark. Detta arbete syftar till det senare, extern benchmark. En enkät med 120 frågor



Figur 1 Fördelning av kluster oberoende av produktionsinriktning

togs fram som berör erkända delar inom företagsledning. Enkäten skickades till animalieproducenter ur ett slumpmässigt urval begränsat till lantbruk som heltidssysselsättning och minst 10 ha egen areal baserat på SCB:s register. Utformningen av frågorna är baserade på en grundlig litteraturgenomgång inom olika komponenter och åskådliggjorde några specifika kompetensområden som extra viktiga inom företagsledning oavsett storlek eller inriktning. Validerade frågor inom dessa identifierade kompetensområden (orienteringar) har använts för att kartlägga den svenska lantbrukaren som företagsledare:

- Marknad
- Entreprenörskap
- Lean produktion
- Transformationsledarskap
- Lärande

Marknad

Marknadsorientering ses i perspektivet av konkurrens. Narver and Slater (1990) fann en stark relation mellan marknadsorientering och lönsamhet. Marknadsorientering mäts med hjälp av en modifierad version från Micheels (2010) som baseras på Narver and Slater (1990) med

argumentet att organisationell intelligensspridning (OI) är mindre relevant på gårdar då de ofta drivs av individer. OI innefattar en organisations förmåga att förstå vilken kunskap som är relevant i relation till företagets affärsområde. Detta sammanfattas som organisationens intellektuella kapital. Organisationens intelligensspridning skapar ett värde i att kunna agera vid snabba förändringar och komplexa situationer. Micheels and Gow (2008) förordar att företag spontant anammar en marknadsorienterad inriktning eftersom lantbruksföretag redan verkar på en liten och starkt konkurrensutsatt marknad med få aktörer. Argumenten från Micheels and Gow (2008) pekar på svagheter i det kooperativa systemet, t ex att spot/terminsprissättning är ineffektiva system. Sannolikt har detta betydande effekter på prestanda och lönsamhet då lantbruksföretag ofta strävar efter att maximera produktionen genom ett kostnadseffektiviseringsystem.

Entreprenörskap

Entreprenöriell orientering mäts ofta genom fem dimensioner som autonomi, innovationsförmåga, risktagning, proaktivitet (Wiklund, 1999) offensiv konkurrenskraft (Anderson & Eshima, 2013);

Lumpkin & Dess, 2001; Lumpkin & Dess, 1996) eller genom aktiviteter som sker regelbundet (Anderson & Eshima, 2013). Frågorna om entreprenöriell orientering är baserade på ett av de mest dominerande sätten att mäta entreprenörskap från Covin and Slevin (1989). Frågorna baseras på den s k "strategiska förhållningsskalan". Skalan mäter olika aspekter av strategisk hållning, dvs innovation, proaktivitet och risktagning. Vid mätning av olika aspekter bör man vara uppmärksam vid utförandet av en faktoranalys för att validera om faktorerna kan mäta entreprenöriella egenskaper.

Transformationsledarskap

Transformationsledarskap syftar till ett utvecklande ledarskap som genom engagemang uppmuntrar och stödjer individer inom organisationen till framsteg. Transformationsledarskap eftersträvar även att involvera anställda att förstå hela processen och öka medveten om de effekter olika handlingar har genom hela produktionskedjan. Hörnstenarna i ett så kallat "transformationsledarbeteende" är grundade från Podsakoff et al. (1990) som identifierade sex nyckelbeteenden i samband med transformationsledarskap. I denna studie mättes endast huvudnyckelfaktorer.

Lean Produktion

Lean produktion fokuserar på processer inom företaget och försöker identifiera onödiga "slöserier". Genom att skapa gemensamma rutiner kan hinder i processen åtgärdas direkt vilket sparar både tid och pengar. Det är viktigt att alla inom organisation arbetar efter samma princip för att systemet skall fungera. Med fokus på Lean-konceptet är frågorna baserade ur Karlsson and Åhlström (1996) och deras utvecklade modell för att bedöma förändringar i processen av tillverkning i en organisation. Modellen utvecklades från början för att pröva teorier i tillverkningsindustrin och därför har avgränsningarna ändrats för att passa lantbruket.

| | KLUSTER | | |
|------------------------------|------------|---------------|------------|
| | 1 34% | 2 48% | 3 18% |
| | A+ | C++ | E- |
| | C+ | A+ | C- |
| | D+ | E+/- | A- |
| | B+ | B- | D- |
| | E+/- | D- | B- |
| Uppskattad prestation | Hög | Mellan | Låg |
| Konkurrensmässighet | | | |
| Ålder (medel) | 54 | 56 | 61 |
| Brukad areal (medel) | 117 | 190 | 72 |
| Vall (bete & foder) | ++ | +++ | + |
| Lamm | +++ | +++ | - |
| Dikor | ++ | +++ | + |
| Gris | +++ | +++ | - |
| Mjök | +++ | ++ | + |

Förklaringar:

A Ledarskap
B Marknad
C Lärande
D Lean
E Entreprenörskap
+ Viktigt
- Inte viktigt

Högst antal vilka angivit produktionsgrenen som
+++ viktigast
++ Näst högst antal vilka produktionsgren som viktigast
+ Lågt antal vilka angivit produktionsgrenen som viktigast
- Ingen

Figur 2 Karaktärsdrag kluster

Lärande

Lärandeorientering handlar här om att uppfatta attityder och förstå hur mentala processer kan användas till att förbättra verksamhetens prestation (Real et al., 2014). Åskådningen handlar ämner även att utveckla lärande och bekräfta transformeringsprocessen (Parkinson, 2010) och som en förståelse för "hur saker ska vara" i ett marknadsorienterat sammanhang för att upprätthålla konkurrenskraften (Sinkula, 1994). I en förlängning används lärandet som facilitator i en uppsättning immateriella och materiella resurser och hur de används för att utvinna och skapa konkurrensfördelar (Alegre & Chiva, 2008). Lärandet kan ses i perspektiv av en mental process som då identifieras som en resurs för innovation (Keskin, 2006). Frågorna från Keskin (2006); "Åtagande att lära", "Öppenhet" och "Organisatorisk kunskapsdelning" modifierades för att passa till lantbruksföretag.

Resultat och diskussion

Från enkätsvaren om lantbrukarens kompetensprofil utkristalliserar tre tydliga kluster med olika kompetensprofil. Grupperna är indelade efter mest utmärkande karaktärsdrag där storleksfördelningen visas i figur 1.

Figur 2 åskådliggör betydelsen av

olika kompetensområden (orientering-ar) inom varje kluster. Resultatet visar att det i Kluster 1 är mest sannolikt att företag upplever en högre utdelning från resultat/prestation och uppfattar sig som konkurrensmässiga med ett tydligt ledarskap (A) och högt lärande (C) inom organisationen (intelligensspridning). Marknad (B) och Lean (D) har en mindre betydelse och här finns en liten spridning mellan de som anser det som viktigt och lite mindre viktigt. Entreprenörskap är minst viktigt då spridningen inom klustret är större än mellan (B) och (D). Klustret har överlag en positiv syn på det egna företagets prestation och omvärldens påverkan. I Kluster 2 är det mest sannolikt att företagen upplever en lägre utdelning från resultat/prestation och upplever sig mindre konkurrensmässig med stort fokus på lärande inom organisationen, även ledarskap (A) är högt. Däremot viktas entreprenörskap lägre och klustret anser marknad (B) och Lean (D) som mindre viktigt. Kluster 3 uppvisar en mer avvaktande inställning till företagsledande funktioner. Entreprenörskap (E) är den enskilt enda faktor som delar anser viktig, men variationen i gruppen är stor vilket gör det svårt att utse entreprenörskap (E) som ett utmärkande karaktärsdrag för klustret.

Överlag verkar gruppen entydigt riskobänsen.

Resultatet har inte påvisat kluster som innehåller specifika produktionsgrenar utan klustergrupperna består av en mix av olika produktionsinriktningar. Detta ger indikation om att det finns grupperingar (kluster) med helt olika kompetensprofiler och därmed olika behov från exempelvis rådgivning, utbildning och fortbildning. Klustergrupperna understryker även den utmaning lantbruket står inför när det gäller kompetensutveckling inom flera olika områden. I relation till de signaler beslutsfattare sänder tyder resultatet på att ställda krav om ökad konkurrenskraft som inkluderar både produktionsökning, innovation och marknadsorientering kan bli problematiskt att uppfylla på tillfredställande sätt.

Lantbrukets fokusering på produktion har fungerat i en statisk marknad med mindre prisförändringar. De senaste 20 åren har olika grenar inom jordbruket genomgått olika strukturförändringar som haft stor påverkan på företagens existens och där utslagning av lantbruksföretag stundtals varit kännbar. Utslagningen har också genererat i att kvarvarande enheter ökat i areal och djurantal vilket i sin tur ställer helt andra krav på t ex kunskap om led-

arskap och organisation. Konsekvenserna av bristande kompetens har ibland utmynnat i att lantbruksföretag upplevt svårigheter att navigera i sitt företagande, men även i sin roll som företagsledare. Fokus har skiftat från produktion till ett ökat behov av ledning, kompetens, planering och personalfrågor (HR). Ett första steg är att genom frågorna skapa en utökad bild av det förändrade behov av sakkunskap som lantbruksföretagare behöver. Det blivande verktyget inom extern benchmark kan fungera som ett stöd både för lantbrukare, rådgivare och banker genom att skapa en översikt av företagets samlade nuläge och behov. Verktyget kan även fungera som ett underlag för lantbruksföretagaren att t ex välja rådgivare efter kompetensbehov eller för att öka den egna kompetensen i ett eller flera områden som anses nödvändigt.

Referenslista

- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), pp. 315-326.
- Anderson, B.S. & Eshima, Y. (2013). The influence on firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of business venturing*, 28, pp. 413-429.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), pp. 75-87.
- Karlsson, C. & Åhlström, P. (1996). Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), pp. 24-41.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), pp. 396-417.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), pp. 135-172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), pp. 429-451.
- Micheels, E.T. (2010). Market orientation in production agriculture: measurement, relationships, and implications. *Diss. University of Illinois at Urbana-Champaign: University of Illinois, USA.*
- Micheels, E.T. & Gow, H.R. (2008). Market orientation, innovation and entrepreneurship: an empirical examination of the Illinois beef industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 11(3), pp. 31-56.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.
- Parkinson, S. (2010). The learning organisation as a model for rural development. *Development in Practice*, 20(3), pp. 329-341.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), pp. 107-142.
- Real, J.C., Roldán, J.L. & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), pp. 186-208.
- Regeringen Attraktiv, innovativ och hållbar – strategi för en konkurrenskraftig jordbruks- och trädgårdsnäring (SOU 2015:15)[20180604].
- Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of marketing*, 58(1), pp. 35-45.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), pp. 37-48.

- Projektet har utförts i samarbete mellan Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi (AEM) och Institutionen för biosystem och teknologi (BT).
- Projektet är finansierat av Stiftelsen Lantbruksforskning (SLF) och Partnerskap Alnarp (PA).
- Projektledare: Mattias Nordqvist, Sveriges Lantbrukuniversitet/Jönköping International Business School
- Projektledare Benchmark projekt: Martin Melin, Sveriges Lantbruksuniversitet
- Författare: Jozefine Nybom, Sveriges Lantbruksuniversitet, Alnarp