

# Små rådgivningsföretag och deras förutsättningar



*Bild: Margareta Dahlberg.*

Av: Ronja Lindell, Gabriel Thor, Carl Filip Trolle-Hjälte & Maria Weigl

Projektbeställare: Lovang Lantbrukskonsult AB & MD Lantbruksråd

Handledare SLU: Hanna Bergeå

## SAMMANFATTNING

Rådgivning har länge varit en viktig del av det svenska lantbruket. I denna rapport har några av de förutsättningar som påverkar framförallt små rådgivningsföretag synliggjorts. Inhämtning av information har skett genom intervjuer med femton rådgivare. Intervjuerna har sammanfattats och resultaten diskuterats. De frågor vi avsåg undersöka var anledningar till att rådgivare väljer att starta egna företag, eller arbeta i mindre företag, hur de driver verksamheten, vad de upplever som fördelar och nackdelar kopplade till att vara egenföretagare, eventuella utmaningar särskilt för mindre företag samt hur rådgivarna nätverkar. Resultaten som vi presenterar visar att rådgivarna i stor utsträckning arbetat inom större organisationer innan de valt att starta eget. De främsta anledningarna för rådgivarna har visat sig vara friheten i egenföretagandet, och en negativ upplevelse av stora rådgivningsorganisationers arbetssätt. Rådgivarna använde sig av ett diversifierat rådgivningskoncept och en stor del är verksamma inom någon form av specialområde. En av de fördelar rådgivarna uppgav var friheten att lägga upp och planera arbetet själv. Några av nackdelarna var att det lätt blir för mycket tid som läggs på arbetet, svårigheterna i att hålla sig à jour angående ny kunskap. Dessa ansågs också vara några av de stora utmaningarna framöver. Som egenföretagare värderades ett kontaktnätverk högt, främst för att kunna förmedla och ta till sig information. Många upplevde problem med byråkrati kopplat till upphandlingar med diverse myndigheter. För att

underlätta upphandlingarna efterfrågade flertalet smidigare system bättre anpassade för små rådgivningsföretag. De slutsatser vi har kommit fram till var bland annat att rådgivarna uppgav att lantbrukarna ofta vill ha en rådgivare med spetskunskap men som samtidigt besitter förmågan att bedöma situationer ur ett helhetsperspektiv på företagande. Det är en särskild utmaning i små företag, där man inte har möjlighet att nyttja en kollegas expertis. Samordning för små rådgivningsföretag i form av kluster eller plattformar kan vara en metod för utökade möjligheter och utvecklad kompetens.

## ABSTRACT

Counseling has been an important part of Swedish agriculture for a long time. In this report, we highlight some of the conditions that particularly affect small consulting firms. Information was obtained through interviews with fifteen agricultural advisers. The interviews have been summarized and the results discussed. The conditions we have intended to investigate were why advisers choose to start their own companies, or work in smaller companies, how they run the business, what they experience as the advantages and disadvantages associated with being self-employed, possible challenges for small businesses and how the advisers network. The results that we present show that most advisers worked in larger organisations before choosing to start their own company. The main motive listed by the advisers was independence and a negative attitude towards the practices of large consulting companies. All advisers used a diversified advisory concept, with some form of specialization. Some of the disadvantages were that it was easy to spend too much time working and the difficulties in keeping up with new knowledge. These were also considered some of the major challenges. As a self-employed person, a contact network was highly valued, mainly for enabling the passing on and processing of information. Some advisers also experienced problems with bureaucracy linked to procurement with various authorities. To facilitate public procurement, the majority demanded easier systems adapted for small consulting companies. The conclusions from the result include that farmers often want an adviser with expert knowledge though at the same time possessing the ability to form an holistic perspective. Coordination for small consulting firms in the form of clusters or platforms can be a good way of developing and widening possibilities for the firms as well as the abilities of the advisers.

## FÖRORD

Projektgruppen vill tacka rådgivarna som ställde upp för intervju för alla intressanta, tankeväckande och ögonöppnande samtal. Utan rådgivarnas engagemang hade genomförandet av projektet inte heller varit möjligt. Vi vill också tacka Lovang Lantbrukskonsult AB samt MD Lantbruksråd för visat förtroende. Vidare vill vi tacka vår handledare Hanna Bergeå för konstruktiva tips gällande arbetets struktur samt utformning av intervju.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING .....	1
ABSTRACT .....	2
FÖRORD .....	2
1 BAKGRUND .....	4
2 SYFTE OCH MÅL .....	4
2.1 Avgränsningar.....	5
3 METOD.....	5
4 RESULTAT .....	6
4.1 Rådgivarnas bakgrund.....	6
4.3 Rådgivarnas arbetsformer.....	7
4.4 Social situation.....	7
4.5 Fördelar.....	8
4.6 Nackdelar.....	9
4.7 Utmaningar .....	9
4.8 Samarbeten med andra aktörer och rådgivare.....	9
4.9 Kundnätverk.....	10
4.10 Kontakten med lantbrukare.....	10
4.11 Vad skulle underlätta för små rådgivningsföretag? .....	10
5 DISKUSSION OCH SLUTSATSER .....	11
5.1 Diskussion av resultat.....	11
5.2 Kritisk reflektion.....	14
5.3 Slutsatser.....	14
REFERENSER .....	15
BILAGA 1 .....	15
BILAGA 2 .....	16

# 1 BAKGRUND

Det är oklart hur många små rådgivningsföretag det finns i landet och kunskapen kring deras struktur och verksamhet är begränsad. Då informationen kring dessa företag är knapp finns misstankar om att de som resurs inte heller utnyttjas på ett effektivt sätt. Lovang Lantbrukskonsult AB och MD Lantbruksråd (projektbeställare, mer om dessa nedan) tror att de små rådgivningsföretagen, en till tre personer, har större genomslagskraft för kunskapsöverföringen inom och till svenskt lantbruk än vad man först anar. De menar vidare att beskrivningar av rådgivning ofta utgår ifrån stora rådgivningsorganisationer och att myndigheters upphandling av rådgivning samt stöd till rådgivning ofta har svag anpassning till små rådgivningsföretag. De menar också att det är viktigt att kartlägga förutsättningarna för små rådgivningsföretag för att än mer effektivt kunna utveckla rådgivning, exempelvis som en del i den nationella och de regionala livsmedelsstrategierna.

Behovet av upplysning inom lantbruket framträdde redan under tidigt 1800-tal och att sprida kunskap blev därför en av de då nybildade Hushållningssällskapens främsta uppgifter (Månsson, 1985). Kunskapen spreds via tidskrifter om växtodling och husdjurskötsel, genom instiftandet av odlingspremier, möten och utställningar (ibid.). Under en lång tid var Hushållningssällskapen ensamma om att tillhandahålla denna sorts rådgivning och det var först 1947 som staten involverades, främst genom lantbruksnämnderna som då tog över delar av rådgivningen (ibid.). Den statligt finansierade rådgivningen var främst rådgivning för rationalisering som syftade till att skapa en mer företagsinriktad verksamhet. Statliga medel finansierade således inte en produktionsinriktad rådgivning.

I samband med avregleringen av svenskt lantbruk 1990 lades dock lantbruksnämnderna ned. Länsstyrelserna och det för ändamålet bildade Statens Jordbruksverk övertog då huvuddelen av deras uppgifter, men inte rådgivningen. Idag är den statliga verksamheten fortsatt icke involverad i produktionsrådgivning och istället för rationalisering kontrolleras och bedrivs rådgivning inom områden som allmänheten har intresse av (Höckert & Ljung, 2013). Dessa är till exempel djurskydd och miljö (ibid.).

Produktionsrådgivning, vilket lantbrukarna själva bekostar, syftar i regel till att effektivisera den aktuella produktionen (Höckert & Ljung, 2013). Idag finns åter flera större rådgivningsföretag, däribland de gamla Hushållningssällskapen, på marknaden, men det finns även mindre aktörer, små rådgivningsföretag vars förutsättningar och påverkansmöjligheter inte är kartlagda.

Beställare av projektet är Lovang Lantbrukskonsult AB och MD Lantbruksråd. Lovang Lantbrukskonsult AB är ett rådgivningsföretag med kontor i Vikingstad, Östergötland. Grunden i verksamheten är växtodlingsrådgivning med kombinationer av ekonomi, miljö, myndighetskontakter kopplade till miljöbalken, utvecklings- och forskningsprojekt med mera. MD Lantbruksråd består av Margareta Dahlberg som arbetar som rådgivare inom nötkötts- och mjölkproduktion. Margareta har gått från att bland annat vara anställd som lärare på Vretaskolan och sedan som rådgivare på LG Husdjurstjänst till att vara egenföretagare.

Vi som genomfört projektet och skrivit rapporten är Ronja Lindell, Gabriel Thor, Carl Filip Trolle-Hjälte & Maria Weigl. Samtliga studerar till agronomer med olika inriktningar på Sveriges Lantbruksuniversitet och projektet genomfördes som en del av kursen Projekt och kommunikation inom den agrara sektorn.

## 2 SYFTE OCH MÅL

Det övergripande syftet med projektet är att utreda och diskutera förutsättningarna för små rådgivningsföretag inom svensk lantbrukssektor, för att i förlängningen kunna bidra till ett bättre utnyttjande av den potential som finns i små rådgivningsföretag, förbättrade förutsättningar för att driva små rådgivningsföretag, samt i slutändan en rådgivning mer anpassad till dagens behov. Projektet skall belysa rådgivarnas situation, deras drivkrafter och deras arbetsform. Förhoppningen är att bidra till förståelse för skälen till att bedriva rådgivning i ett mindre, eller rentav ett eget företag, att diskutera eventuella svårigheter och nackdelar kopplat till detta, samt att undersöka nätverkens betydelse. Projektet utgör enligt beställaren en god ansats att synliggöra möjligheterna som finns i de små rådgivningsföretagen, samt skapa en bild av deras utmaningar och inneboende potential. För att tjäna syftet skall beställarens centrala

frågeställningar om drivkrafter, svårigheter och arbetsmetoder besvaras. Dessa återfinns i sin helhet i Bilaga 1.

Målet med projektet är att i form av en skriftlig rapport ge en representativ bild av de små rådgivningsföretagens verksamhet, orsakerna till att de finns och rådgivarnas syn på sin situation, baserat på information från rådgivarna själva. Denna information skall kunna ligga till grund för en breddad diskussion av drivkrafter och marknadsförutsättningar. Projektet skall synliggöra möjligheterna och utmaningarna för små rådgivningsföretag genom en kvalitativ intervjustudie.

## 2.1 Avgränsningar

För att räknas som ett mindre rådgivningsföretag får företagen, enligt projektbeställarens instruktioner, inte bestå av fler än tre personer; detta eftersom organisationer bestående av fler än tre tenderar att kräva en mer formell struktur.

## 3 METOD

Projektet genomfördes som en kvalitativ intervjustudie, då resultaten är beroende av projektgruppens tolkning av svaren och inte är kvantifierbara (Ryen, 2004). Det innebär att frågorna rör människors personliga uppfattningar om verkligheten (Ahrne & Svensson, 2011). En kvantitativ studie lämpar sig därför inte till att svara på frågeställningarna och syftet. Intervjuerna bygger på en semistrukturerad metod. En semistrukturerad intervju upplevs ofta som ett samtal istället för ett "förhör", då intervjun får en grundstruktur genom frågorna, men inte är fullkomligt reglerad (Ryen, 2004). Vi valde också att jobba med en semistrukturerad intervju då den, utöver att fungera som ett naturligt samtal, ger ett bra bedömningsunderlag, på grund av att de centrala, på förhand utformade frågorna sannolikt kommer att besvaras. Samtidigt formas intervjun också utifrån rådgivarens svar, vilket inkluderar dennes perspektiv och gör att resultaten uppstår ur dialogen vi för med rådgivaren.

Vi intervjuade femton rådgivare runt om i landet genom telefonintervjuer och frågorna förbereddes tillsammans med projektbeställaren och handledaren. Rådgivarna som intervjuades valdes inte ut enligt ett specifikt urvalssystem. Projektbeställaren överlämnade istället en lista med tjugo rådgivare, vilka vi kontaktade. Av dessa hade femton möjlighet att ställa upp på intervju. Alla rådgivare erhöll ett brev innan de blev kontaktade över telefon, där projektets mål och de centrala frågorna i intervjun presenterades (se Bilaga 2). Under telefonintervjuerna antecknade en till två personer och en till två personer ur projektgruppen pratade. Före varje samtal bestämdes vem som skulle anteckna och vem som skulle leda samtalet. Vi strävade efter att minst två personer ur projektgruppen skulle anteckna för att minska risken att svaren från intervjuerna missuppfattades. Även om flera i projektgruppen var närvarande pratade endast en till två personer för att inte göra samtalet för ostrukturerat.

Vi frågade rådgivarna som intervjuades om de godkände att samtalen spelades in. Anledningen var att vi i projektgruppen ville ha tillgång till originalintervjuerna för att ha en möjlighet att reda ut eventuella missförstånd under sammanställning av rapporten. Alla inspelningar användes endast av projektgruppens medlemmar och raderades efter att rapporten färdigställts. Intervjuerna sammanställdes löpande under projektets gång. Intervjuerna låg sedan till grund för rapportens resultat och diskussion. Svaren från intervjuerna behandlades anonymt i rapporten då vi inte är intresserade av vad enskilda personer tycker och tänker. Vi vill däremot få en bred och allmän bild av rådgivarnas arbete såsom de upplever det. Dessutom gav anonymiteten rådgivarna frihet att uttrycka sina tankar utan att de behövde känna sig obekväma över om informationen skulle kunna knytas till dem personligen. Med rådgivare avses i rapporten rådgivare vi intervjuat, så länge inget annat anges.

Citaten i rapporten härrör från intervjuerna med rådgivarna och syftar till att ge en fingervisning om hur de själva uttryckt sig i frågorna.

## 4 RESULTAT

I följande avsnitt presenteras resultaten av intervjuerna med rådgivarna.

### 4.1 Rådgivarnas bakgrund

De flesta rådgivare som numera arbetar i mindre rådgivningsföretag har tidigare verkat i större, dominerande företag inom den gröna näringen. Både privata organisationer och statliga aktörer nämndes, där agronomer i stor utsträckning är verksamma. Ett fåtal har arbetat i mindre företag inom den gröna näringen innan de bestämde sig för att starta eget företag. Rådgivarna som intervjuades har bedrivit sin verksamhet olika länge och man kan dela in de i två distinkta grupper. Största andelen av rådgivarna berättade att de startat sitt företag någon gång under de senaste tio åren. Några få har varit i det egna företaget i mer än tjugo år. De allra flesta arbetar ensamma i sitt företag och ingen av rådgivarna som intervjuades har några anställda; istället anlitar några en innehavare av F-skattsedel vid behov. Rådgivarna uppgav ett antal olika anledningar till varför de inte har anställda: stora kostnader, tungt administrativt samt att det kan vara en kvalitetssäkring att utföra arbetet själv.

De flesta är utbildade agronomer, lantmästare eller veterinärer. Somliga har bakgrund som lantbrukare, och några driver ett lantbruk vid sidan av rådgivningen.

### 4.2 Anledning till att starta ett eget företag

Under intervjuerna med rådgivarna framkom fyra motiv till varför rådgivarna startade det egna företaget.

Det första motivet kan sammanfattas med ordet *frihet*. De flesta rådgivarna poängterar att de vill bestämma över sig själva, ta eget ansvar för sina handlingar, tänka fritt, utveckla egna tankar och idéer, arbeta efter egna värderingar, utveckla egna projekt, styra över den egna ekonomin och ha möjligheten till snabba förändringar och förbättringar i det egna företaget. En rådgivare ville lägga ner mer tid på frågor han tycker är relevanta. Rådgivarna ville generellt vara oberoende av chefer och byråkratiska beslutsvägar.

Friheten som många poängterade är starkt knuten till det andra motivet som innefattar de erfarenheter flera haft av de större organisationerna i branschen. Exempelvis fick vi höra att en större organisation hade en viss agenda, vilket gjorde att rådgivaren inte fick möjlighet att arbeta med de projekt hon ville. En annan rådgivare berättade att denne inte heller fick tillåtelse att samarbeta med rådgivare utanför den egna organisationen. En rådgivare erhöll inget stöd från ledningen i den omfattning han önskade sig och en annan rådgivare gillade helt enkelt inte hur stora företag arbetar. Den sistnämnda rådgivaren som tidigare arbetat för ett större företag anser sig ha insett problemen med att arbeta i ett större företag.

*För mycket bromsklossar, det blir för mycket 'göra som en alltid har gjort', det blir för mycket ekologiskt, det blir för mycket växtnärbalanser, det blir för mycket SAM-blanketter som tar sån tid! [...] Fokus på det istället för att jaga intäkter och kassaflöden"*

En annan rådgivare berättade att det hålls många möten som inte leder någonstans och att byråkratin inom stora organisationer begränsar möjligheterna till utveckling.

Det tredje motivet: Ett stort antal rådgivare ville arbeta med det de är intresserade av eller utbildade inom. I många fall fanns det ingen möjlighet för dessa personer att ta en anställning där de kunde arbeta med just det på grund av orimliga pendlingsavstånd. Några fann aldrig en arbetsgivare som ville arbeta som de vill arbeta. Detta ledde till att de såg sig mer eller mindre tvungna att starta eget för att få användning för sina kunskaper på den plats de ville befinna sig.

Ett fjärde motiv till varför rådgivare startade eget företag var att det fanns en nisch att fylla. Någon fick veta att det saknades verksamma sakkunniga på ett område och att det fanns ett stort behov av sådana, vilket gjorde att hon bestämde sig att starta eget med just det temat i fokus. En annan märkte att hans kunskap var efterfrågad bland lantbrukare och att han då kunde arbeta i ett eget företag. Ofta hade lantbrukarna då uppmuntrat rådgivaren att starta eget företag.

## 4.3 Rådgivarnas arbetsformer

Gemensamt för samtliga rådgivare är att de använder sig av ett diversifierat rådgivningskoncept. Begreppet rådgivningskoncept innefattar de olika kanaler som rådgivarna kommunicerar via (mail, sms, telefon) samt upplägget av själva rådgivningstillfällena (enskild rådgivning på lantbrukarens gård, grupprådgivning, telefonrådgivning med mera). En majoritet uppgav att de nyttjar telefonrådgivning, gårdsbesök och mailkontakt. I övrigt varierar användandet av andra verktyg såsom sms, facetime, teams, webex, whatsapp, fjärrstyrning (fjärrstyr kundens program), nyhetsbrev, skype och diskussioner mellan rådgivarna. En av rådgivarna uppgav att dennes rådgivningskoncept anpassats i takt med digitaliseringen och andra uppgav att tempot i uppföljningen också ökat tack vare utvecklingen av ny teknik.

En av rådgivarna menade att fysiska möten aldrig kan ersättas fullständigt av telefonrådgivning då det ofta inte är möjligt att uttala sig i frågan utan att ha varit på plats, varför mycket bilkörning var en del av vardagen. Flera rådgivare vittnade också om att mycket tid tillbringas på vägen eftersom kunderna ofta är spridda över stora ytor. En rådgivare berättade att denne i syfte att skyndsamt kunna förse kunder med beslutsunderlag utrustat bilen med diverse mätutrustning och teknik. Kunden fick därmed svar på plats och slapp vänta på vidare analyser som annars skulle genomföras på rådgivarens kontor eller av analysföretag.

Vidare berättade flera att de också anordnar kurser, föreläsningar, fältvandringar och möten av olika slag som ett komplement till den klassiska rådgivningen. Användningen av dessa varierade mellan rådgivarna där en del till exempel enbart anordnade kurser medan andra använde sig av flera av de ovan nämnda forumen.

Vid sidan om själva rådgivningen uppgavs projekt vara en form inom vilken vissa arbetade. Projekten genomfördes ofta i samarbete med andra aktörer såsom länsstyrelser, större rådgivningsföretag och kommersiella företag. Vidare uppgav en rådgivare att hon också arbetat med framtagning av kurslitteratur på uppdrag av jordbruksverket.

De flesta rådgivare berättade att de nischat sig och sin rådgivning. De områden som uppgavs var till exempel nötkött, mjölk, vall, äggproduktion, potatis, ekonomi, växtodling, eko och konventionella system. Begreppet *helhet* nämndes dock av flera som menade att kunden i allt större utsträckning efterfrågar en mer helhetsinriktad rådgivning.

*Att komma och säga att man är husdjursagronom så därför kan jag inte kolla på vallen, det duger inte.*

Även konceptet för fakturering skiljer sig åt. En del uppgav att de fakturerar per timme och en rådgivare uppgav att denne använde sig av ett fast pris per areal. En annan uppgav även en användning av abonnemang där kunder besöktes under ett förutbestämt antal gånger per år med ett specifikt intervall. Flera av rådgivarna nämner vid frågan om koncept för fakturering att de aktivt valt att inte använda sig av paketlösningar, något som uppgavs användas av de större rådgivningsföretagen i stor utsträckning. Med paketlösning avses det koncept som inleds med en analys av och diskussion om företaget varpå ett förslag på rådgivning anpassad efter produktionen ges (Hushållningssällskapen, 2019). Kostnaden för rådgivningen som löper under ett år är fast. Behov och pris revideras vid årets slut.

## 4.4 Social situation

Vid frågan om hur rådgivarna hanterade sin arbetstid berättade en majoritet att de upplevde svårigheter kring att förhålla sig till en normal arbetsvecka (40 h), ett fåtal uppgav dock att det inte var ett problem att hålla arbetstiden nere. Flera menade att de i regel alltid arbetade mer än fyrtio timmar under högsäsong; under mindre intensiva perioder kunde de däremot ha kortare arbetsdagar. Rådgivarna berättade också att arbetsbelastningen var högre under veckor karakteriserade av kundbesök jämfört med veckor ägnade åt kontorsarbete. Flertalet berättade att de satt upp egna förhållningsregler gällande sin arbetstid i syfte att motverka tunga arbetsveckor. Några sådana regler var till exempel att de inte skulle arbeta efter ett visst klockslag på kvällar och inte heller på helger.

En rådgivare menade att bristen på kolleger, alternativt vikarier, var en påverkande faktor, eftersom avsaknaden av dessa innebar att det inte finns någon att lämna över till. Arbetet stod helt enkelt stilla tills de själva började på det igen, varför det var svårt att släppa och ta kväll. En rådgivare berättade dock att

hon kände folk som kunde ersätta henne vid exempelvis sjukdom. Vidare nämnde flera att deras brinnande intresse påverkade mängden arbete eftersom det kort sagt var svårt att släppa något som upplevdes som mycket givande. En annan rådgivare menade att valet av kunder också spelade roll: han menade att kunder som "gör det man säger åt dem att göra" sparar tid.

När rådgivarna jämförde arbetsbelastningen med tidigare anställningar vid större rådgivningsföretag menade vissa att de nu, i det egna företaget, arbetade mer medan andra berättade att de inte upplevde någon skillnad. De som inte ansåg att det var någon skillnad berättade att även de tidigare anställningarna hade inneburit ett krav på exempelvis närbarhet över tiden. Flera uppgav samtidigt att de trots den höga arbetsbelastningen känner sig mer nöjda med sin tillvaro som egenföretagare.

Vid frågan på hur rådgivarna gjorde med semester varierade svaren till viss del beroende på vilken slags rådgivning de sysslar med. För vissa innebär sommaren en högsäsong vilket gjort att det är svårt att ta ledigt då. Samma rådgivare uppgav att de istället tog ut semester under lugnare perioder. Andra har kunnat ta ut sin semester under sommaren eftersom "ingen lantbrukare har tid att träffa dem". Flera uppgav vidare att en sammanhängande semester på fyra veckor var svårt att få till. Vanligare var att de tog ut någon vecka då och då och ytterligare en rådgivare vittnar om att denne behöver anstränga sig för att kunna ta ledigt överhuvudtaget. Flera av rådgivarna uppgav också att de är nåbara via till exempel telefon och mail även under sin semester, vilket enligt vissa innebär ett stressmoment, medan andra inte ansåg att det spelade någon roll. Några rådgivare menade att det inte är någon större skillnad jämfört med när de arbetade för ett större rådgivningsföretag. En rådgivare uppgav dock att han ser det som en stor fördel att inte behöva be någon om lov innan han tar ledigt.

Vid frågan om hur företag och familj kombinerades lyfte flera vikten av de tidigare nämnda förhållningsreglerna (t.ex. att inte arbeta efter ett visst klockslag, inte arbeta på helger). Dessa regler ansågs bland annat förhindra att företag och familjeliv flyter ihop, något som en av rådgivarna tyckte var svårt att förhindra. Flertalet uppgav att deras arbete, som tagit mycket tid, har lett till att mindre tid kunnat ägnas åt familjen. Samtidigt uppgav andra rådgivare att det inte var något problem att kombinera familjeliv och företag; vissa menade att det egna företagandet till och med underlättat familjelivet jämfört med att vara anställd. En del rådgivare jämförde deras nuvarande situation med förutsättningarna under tidigare anställningar och menade att det inte var någon skillnad.

*Det är inte lätt att vara gift med en egenföretagare.*

## 4.5 Fördelar

De fördelar rådgivarna ser med egenföretagandet visar sig i många fall hänga samman med anledningarna till varför de valde att driva egna företag. Först och främst nämns *frihet*. Det finns i företagandet flera aspekter av begreppet. För rådgivarna innebär denna frihet att själv bestämma över sin arbetstid, avgöra vilka uppdrag de tar sig an och var, att fatta alla beslut rörande företagets styrning, att få arbeta "för sig själv", i motsats till för en organisation samt att få möjlighet att anpassa sin rådgivning efter de enskilda kundernas behov. Flera rådgivare sammanfattar fördelen i devisen "frihet under ansvar".

En annan fördel med egenföretagandet är att rådgivarna haft möjlighet att höggradigt ägna sig åt ett specifikt intresseområde, som de i vissa fall nästan uteslutande kommit att arbeta med. Exempel som dykt upp är foderfrågor eller potatisodling. Någon nämner att man härigenom "får utlopp för den egna kreativiteten". En annan menar att det är "lätt att ligga i framkant" som egenföretagare, i och med att han har möjlighet att själv välja vilka rön han tar del av och vilken teknik man väljer att använda sig av. I en stor organisation är den typen av inköp mer komplicerade att göra och tar längre tid.

Detta att själv kunna fortbilda sig leder också till vad flera rådgivare ser som en fördel: man blir duktig på det man gör. Det är i så måtto mer utvecklande att arbeta i ett eget företag, framhåller flera. Dessutom ger det egna företagandet ett perspektiv på små företags vardag och verksamhet som anses värdefullt att ha med sig som rådgivare till företag i liknande storleksordning. Att själv driva företag – med skötsel av ekonomi, management o.d. – uppges också vara en fördel, i det att man utvecklas på flera områden och tillägnar sig en av kunderna efterfrågad helhetsbild av företagande. Slutligen uppges flera rådgivare att det är en fördel att "slippa de möten", som anses meningslösa och tidskrävande inom organisationer de tidigare jobbat för.



## 4.6 Nackdelar

De nackdelar rådgivarna uppger är i första hand också kopplade till denna frihet: det är lätt att arbeta för mycket, i synnerhet när det man gör är intressant. För mycket arbete leder till att familjelivet negligeras, och till stress som skadar den egna hälsan. Till detta bidrar också det faktum att man ofta förväntas vara tillgänglig på kvällar och helger, åtminstone under säsong. En rådgivare påpekar dock att detsamma gällde när han arbetade i en större organisation.

Trots att det också kan upplevas som en fördel att vara egenföretagare vad gäller möjligheterna till kompetensutveckling och förkovran finns också nackdelar förknippade med detta. Rådgivare upplever att det är svårt att välja i kursutbud och prenumerationer på tidskrifter, det är ju "tid man inte kan fakturera" och därför är det viktigt att läsning och kurser faktiskt är till nytta. Några uppger också att kompetensutveckling sker genom att diskutera och samtala med kollegor, något som inte sker då man arbetar ensam. Ibland finns också ett behov av rent social kontakt, man vill "prata av sig", vilket inte är lika lätt då medarbetare saknas. Rådgivare påpekar dock att lantbrukarna i viss mån kan ses som kolleger och menar att det sociala utbytet och en del av kompetensutvecklingen sker i mötet med dem.

## 4.7 Utmaningar

Det som skiljer utmaningar från nackdelar är att en nackdel är en fast förutsättning medan en utmaning är någonting som är svårt men som kan hanteras och ändras.

Utmaningarna för småföretagare kan vara många och det visar även de svar vi fått genom intervjuerna. Generellt rådde en viss tveksamhet om vad som efterfrågades men en del konkreta svar erhöles. En klar majoritet svarade att det är en utmaning som egenföretagare att hänga med i den utvecklingen som sker inom varje inriktning, d.v.s. att kompetensutveckling utgör en utmaning. I större företag är förutsättningarna för förkovring bättre. Flera vittnar om att det är svårt att finna en balans mellan kompetensutveckling och själva rådgivningen, då de som enskilda inte kan ta ut någon lön för den tid som läggs på fortbildning, eller åtminstone inte fakturera någon för den tiden. En rådgivare uppgav också att han för några år sedan inom ramarna för ett projekt sökte efter "duktiga rådgivare" i olika åldersklasser. Här ansåg han att det fanns flera i unga åldrar, 25–40, och naturligtvis äldre, 55+. Det fattades dock verkligt skickliga rådgivare i ålderskategorin 40–55.

Utöver kompetensutveckling listades också byråkrati och marknadsföring som två stora utmaningar. De byråkratiska utmaningarna bestod främst av svårigheter knutna till upphandling med diverse myndigheter, där systemen och kravspecifikationerna inte är anpassade för mindre företagare. Exempelvis uppger en rådgivare att han vid anordnande av aktiviteter för Länsstyrelsen i sitt län måste stå för alla utlägg, och sedan fakturera i efterhand. Det belastar likviditeten i hög grad. Marknadsföringen är en utmaning framför allt vad gäller genomslag, tid och kostnader. Det är också svårt att bedöma huruvida den lönar sig eller ej. Andra tyckte att det var en utmaning att hålla sig inom rimliga arbetstider och att hänga med i den tekniska utvecklingen. Några få rådgivare ansåg att bokföring och resandet innebar utmaningar.

Vidare lyftes svårigheten i att både vara helhetsinriktad och specialiserad samtidigt. Lantbrukarna efterfrågar expertkunskaper, men värdesätter också en analys av hela företaget. Rådgivarna upplever det som krävande att tillhandahålla både djup och bredd inom sina respektive områden.

## 4.8 Samarbeten med andra aktörer och rådgivare

Många av de vi intervjuat anser att de kontakter de har är av yttersta vikt för deras verksamheter oavsett om det gäller kunder eller andra aktörer och rådgivare. Som egen företagare i ett litet rådgivningsföretag är ett brett kontaktnät viktigt med avseende på flera aspekter. Dessa kan vara att diskutera frågeställningar som dyker upp, nya regelverk eller samordning av evenemang. Några av de tillfrågade rådgivarna har lång erfarenhet från rådgivning i större företag. Kontakter och kolleger från dessa tidigare arbetsplatser värderas högt, då de är en resurs som går att nyttja. Värt att tillägga är också att vissa av de tillfrågade förutom rådgivning också som egenföretagare tagit uppdrag som samordnare i olika sammanhang, något en rådgivare anställd för ett större företag inte i lika stor utsträckning har möjlighet att göra. Yrkesrollen blir då utformad på ett annat sätt. Trots att flera har dessa kontakter och nätverk med lärosäten och gamla kolleger, så vittnar många om att det inte alltid är tillräckligt. Flera av de vi intervjuat nämner sådant som forum, plattformar och kluster utformade för att passa enskilda aktörer. Även om viljan finns för

samordning av nätverk är det svårt att genomföra då tid måste avsättas som inte innebär någon inkomst för de inblandade. Försök till samordning har därför prioriterats bort.

## 4.9 Kundnätverk

En del rådgivare vittnade om att kunder de arbetat med under tidigare anställningar följt med när de startat det egna företaget. Någon direkt marknadsföring hade därför inte blivit aktuell. Vidare menade flera att "djungeltelegraf" spelade en viktig roll för uppbyggnad av ett kundnätverk och att de befintliga kunderna verkade som ambassadörer som spred deras goda rykte. En del av rådgivarna berättade att de aktivt arbetat med att marknadsföra sig själva. Som exempel nämndes mailutskick, kontaktande av myndigheter, utskick av brev med mjölk bilen och facebook. En rådgivare menade dock att direkt marknadsföring är ineffektivt på grund av dagens kraftiga informationsflöde och ytterligare en ansåg också att det är för dyrt.

Några rådgivare nämnde att de söker upp kunder och berättade även att de i ett senare skede hoppas att kunderna skall komma självmant. En annan menade dock att hennes kunskap inte finns att erhålla någon annanstans, varför hon blir uppsökt av kunder. Betydelsen av nätverk i form av riksförbund och samarbete med andra företagare underströks också av några, som berättade att de via dessa forum och genom dessa kontakter erhölet kunder.

## 4.10 Kontakten med lantbrukare

Vid frågan om hur rådgivarna uppfattade kontakten med lantbrukaren svarade flera att en god kontakt är betydelsefull och helt nödvändig för att kunderna skall fortsätta använda sig av deras tjänster. En rådgivare berättade att kontakten med lantbrukaren underlättades av att rådgivaren själv hade en bred erfarenhet av den gröna näringen och citerade det redan välkända citatet nedan.

*Tala med bönder på böndernas språk.*

Vidare menade några av rådgivarna, som tidigare arbetat för ett större rådgivningsföretag att det inte var någon större skillnad i kontakten nu jämfört med tidigare. En rådgivare berättade att denne kände sig mycket uppskattad och ytterligare en nämnde att det faktum att de agerar oberoende av ett större företag uppskattades av lantbrukarna. En lantbrukare uppgav att dennes kunder uppskattade att inte behöva skifta rådgivare vart annat år, vilket vissa kunder menade var symptomatiskt för de större rådgivningsföretagen.

## 4.11 Vad skulle underlätta för små rådgivningsföretag?

När vi i projektgruppen ställde frågan om vad rådgivaren och företaget skulle behöva för att underlätta möjligheter att utföra ett bra arbete fick vi högst varierande svar. Många svarade att de önskar sig en sorts plattform eller ett kluster. Anledningarna till detta var till exempel att få ett mer givande utbyte med andra rådgivare genom regelbundna träffar i ett ordnat forum. En annan anledning till att rådgivarna önskade sig ett kluster var att detta skulle verka samordnande av information om projekt och uppdrag. En rådgivare poängterade att han vill vara egen men ändå i en grupp. Någon rådgivare ville ha en plattform för att lättare kunna matcha kund med rådgivaren.

En annan rådgivare vi pratade med hade redan specifika tankar om vad ett kluster kan användas till. Det nämndes gemensamma leverantörsträffar, gemensamma kurser och någon som kan sköta bokföringen åt rådgivarna.

*Ensam är aldrig tillräcklig stark*

Vidare uppgavs av några rådgivare att myndigheters system för upphandlingar skulle kunna anpassas bättre till mindre företag. Det skulle möjliggöra deltagande i fler utlysta uppdrag från offentlig sektor, där de stora företagen i dagsläget upplevs som gynnade. Utöver upphandlingsförfarandet nämndes av en rådgivare också de myndighetsinterna systemen för redovisning av nedlagd tid, och e-fakturor, som saker som skulle kunna förenklas. Slutligen är det heller inte självklart att enskilda rådgivare ens informeras om utlysta projekt eller upphandlingar, utan myndigheterna vänder sig direkt till stora organisationer. Här har en rådgivare yppat en förhoppning om att myndigheterna skulle intressera sig mer för mindre företag.

# 5 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I följande avsnitt diskuteras resultaten från intervjuerna.

## 5.1 Diskussion av resultat

Detta projekt avsåg belysa en del av de förutsättningar som påverkar små rådgivningsföretag. För att lyckas med detta genomfördes totalt femton semistrukturerade intervjuer med små rådgivningsföretag runt om i landet.

Under intervjuerna noterade vi i projektgruppen att ett flertal av rådgivarna har en liknande bakgrund inom ett större rådgivningsföretag vilket verkade fördelaktigt på så vis att det utvecklade deras rådgivning och möjliggjort uppbyggnad av ett nätverk. Ett nätverk uppfattades bestå av kunder, andra rådgivare, myndighetspersoner och kontakter inom forskning. En bakgrund inom den gröna näringen framstod också som en klar fördel som underlättar dialogen eftersom det ger ett gemensamt perspektiv till följd av liknande erfarenheter (Hallgren & Ljung, 2005).

Rådgivarna hade antingen startat sina företag under de senaste tio åren, eller varit verksamma i mer än tjugo år. På grund av den intervjuade gruppens ringa storlek är det omöjligt att säga om detta är generellt för rådgivningsbranschen. Detta skulle dock kunna tyda på en förändring inom rådgivning under det tidiga 2000-talet som gjorde att fler rådgivare inte var nöjda med att arbeta för stora rådgivningsföretag och därför startade eget.

Emellertid är det i någon mån i linje med vad en av rådgivarna uppgett angående kompetensförsörjningen: för några år sedan sökte han inom ramarna för ett projekt efter "duktiga rådgivare" i olika åldersklasser, och konstaterade då att sådana saknades inom ett åldersspann om 40-55 år - de hade värvats till andra positioner. Detta kan komma att leda till ett gap i kompetensförsörjning inom rådgivningen framöver. Det enda sättet att verkligen säkra kompetensförsörjningen, anser vi, är alltså att tillse att lönsamheten är tillräckligt god, eftersom skickliga rådgivare då stannar i yrket.

Flera beskrev en frihetsbegränsning kopplad till större rådgivningsorganisationer varför de startade det egna företaget. Att bli begränsad till att arbeta inom specifika områden när en önskan finns om att arbeta med det man brinner för kan leda till att företagets resurser inte nyttjas på ett effektivt sätt och att rådgivaren kan uppleva frustration. Vissa rådgivare uppgav också att de inte uppmuntrades att samarbeta med rådgivare utanför det egna företaget vilket också kan medföra att kunskapsutveckling förhindras. Som vi ser det kan detta också leda till att utvecklingen inom de större rådgivningsföretagen hämmas.

Några rådgivare berättade att de större företagens byråkratiska karaktär bidrog till att de ville starta det egna företaget. Förekomsten av möten som inte upplevdes leda till något samtidigt som de upptog mycket tid menade flera var en frustrerande del av arbetet. En uppfattning om att de större företagen lägger tid på ineffektiva möten istället för betydelsefulla aktiviteter verkar enligt rådgivarna begränsa möjligheten till utveckling av företagen. Det verkar sannolikt att detta bottnar i en frustration över bristande handlingskraft: även om beslut är väl underbyggda efter en längre process kan de vara inaktuella. Från ett annat område finns exemplet AR Taktik, vari står att läsa: "Passivitet leder till förlorade möjligheter och det får ofta allvarigare konsekvenser än misstag i fråga om val av tillvägagångssätt." En så vederhäftig källa som Arméreglementet ser alltså på beslutsfattande som avgjort av smidigheten i processen. Rådgivarna instämmer av allt att döma i detta.

Rådgivarnas intresse och en uppfattning om att de skulle kunna fylla ett ämnesmässigt tomrum inom vilka inga aktiva rådgivare tidigare verkat har varit drivande i beslutet om att starta eget. Att flera uppgav detta som en anledning pekar på hur många specifika områden som faktiskt finns inom den gröna näringen och att stora rådgivningsföretag eventuellt inte har insett att det finns ett behov från lantbrukarnas sida. Det kan också vara så att de större företagen inte ansett det ekonomiskt att anställa någon som är mycket specialiserad vilket kan bero på att ett lönsamt antal kunder inom området inte har identifierats. Av den anledningen skulle alltså de mycket specialiserade rådgivarna varit tvungna att starta eget, om de ville arbeta just med sin specialitet.

Rådgivarna ger också uttryck för en tillfredsställelse över att bli duktig på något, i det att flera av dem nämnt just det att man får möjlighet att bli skicklig inom sitt område. Detta tycks alltså driva rådgivare i egna företag: lust till excellens. I detta ingår kanske också det faktum att man skyr det som upplevs som

mindre meningsfullt, i form av hämmande beslutsvägar, strukturer som upplevs som föråldrade och, inte minst vilket tidigare nämnts, möten. Flera rådgivare ger uttryck för att det är en stor fördel att slippa de tidsödslande mötena, vilket knappast skall tolkas som att rådgivaren inte vill träffa människor. Istället tolkar vi det som att det är upplevelsen av att tid inte används på lämpligaste sätt som rådgivarna inte uppskattar.

Eftersom flera uppgav att de använde sig av en bredd av olika rådgivningskoncept verkar detta vara en klar fördel och något som uppskattas av kunderna. Det breda användande av digitala hjälpmedel möjliggör troligen en skyndsam återkoppling och kanske också innebär att rådgivaren kan ta in fler kunder. Vidare möjliggör användandet av flera olika informationskanaler troligen en mer anpassad rådgivning där akuta beslut kan diskuteras snabbare. Användning av digitala hjälpmedel innebär troligen också mindre kostnader för lantbrukaren, som inte har råd med ett gårdsbesök varje vecka, men även för rådgivaren som sparar tid. Det tillämpas inte bara rådgivning i form av gårdsbesök och telefon utan också kurser, föreläsningar och fältvandringar. Utifrån detta ter det sig ekonomiskt fördelaktigt att stå på flera ben, något som även torde ge en ökad trygghet för rådgivaren, och därmed indirekt för lantbrukaren eftersom denna kan förvänta sig att rådgivaren förblir verksam. Därutöver kan det innebära en indirekt marknadsföring, på så vis att rådgivaren möter potentiella kunder i ett sammanhang som inte är omedelbart kopplat till dennes egna tjänster, och en breddning av kundnätverket.

De flesta uppgav att deras rådgivningsverksamhet är nischad på något vis. Samtidigt berättade flera att kunden i allt större utsträckning efterfrågar en rådgivning som ser till helheten på gården. Detta torde innebära en svårighet då det är svårt att samtidigt besitta specialkunskap och generellt kunnande inom allt som påverkar gårdens produktion. Vi ser därför att det i framtiden kommer bli svårt att bemöta lantbrukarens behov. Ett system som lämpar sig för båda parter behöver därför tas fram, något som torde innebära en utmaning för marknads parter i stort.

Att flera rådgivare inte väljer att använda sig av paketlösningar kan bero på att det är svårt att veta hur mycket tid som behöver läggas på varje enskilt uppdrag. I de större företagen underlättar paketlösningen troligen faktureringen och det kanske inte heller är lika kännbart för dem om fler timmar lagts ner i förhållande till antalet som fakturerats. Detta skulle å andra sidan troligen ha en större effekt på de mindre företagen, vilket kan förklara det faktum att de i regel inte använder konceptet.

Fördelarna med eget företagande tycks överensstämma med anledningarna till att rådgivarna startar egna företag till att börja med. Fördelar och nackdelar följs åt i de små rådgivningsföretagarnas verksamheter och dessa diskuteras därför tillsammans nedan. Friheten värderas högst, men den är också det flest lyfter fram som problematiskt, åtminstone i förlängningen. Rådgivarna vittnar om att det är utmanande och i viss mån riskfyllt att arbeta med det man mest intresserar sig för, eftersom det är lätt att lägga mer tid på arbetet än vad som egentligen är nyttigt. Friheten ger också möjlighet till självförverkligande, även om ingen av rådgivarna uttryckt det just så. Kreativitet, anpassning, intresse - flera uppger att de arbetar med det de tycker är roligast. De som bedriver rådgivning som komplement till annan verksamhet har en mer pragmatisk syn på företagandet: det låter dem ägna sig åt annat. För dem är rådgivningsverksamheten mer av ett medel för en livsstil än ett mål i sig.

Flertalet rådgivare drivs av vad som verkar vara ett intresse utöver det vanliga för mer eller mindre specifika frågor. Det gör att vissa ser kompetensutvecklingen som en fördel i det egna företagandet, för de får ägna sig åt det så mycket de önskar. Andra rådgivare meddelade att kompetensutveckling är en nackdel för små företag. Det verkar sannolikt att ju mer specifik en inriktning är, desto mer upplever rådgivaren att det är en fördel att vara egen. Då finns mindre eller ingen konkurrens från andra experter, och man upplevde inte heller att den större organisation man tidigare arbetat i kunde erbjuda lämplig kompetensutveckling. Kollegerna där var heller inte verksamma inom samma område, så utbytet med dem blev inte lika givande. De som bedriver rådgivning inom områden där konkurrensen är hårdare tycks uppleva kompetensutvecklingen som en nackdel i små företag. Detta skulle kunna bero på att det inom sådana områden bedrivs mer forskning än inom de mindre, eller på att stora företag har möjlighet att låta en medarbetare utveckla sin kompetens medan en kollega sköter dess huvuduppgifter. Den rådgivare som saknar kolleger kan ju inte genomföra ett sådant byte.

Avsaknaden av medarbetare tas också upp av rådgivarna i förhållande till frågan om trygghet. Den upplevs av somliga som bristande, i det att ingen finns som kan ersätta vid sjukdom eller annan frånvaro, inte heller som kan bidra med kompetens. Administrationen tas också upp som en nackdel – fakturering och redovisning kan vara en tröskel för egenföretagare, säger en rådgivare.

Att rådgivare på frågan om vilka nackdelar som finns med eget företagande spontant svarar att sådana saknas är intressant, eftersom det tydligt visar att de generellt är nöjda med sin situation och sitt val att arbeta i eget företag. Vid närmare eftertanke kan de givetvis nämna nackdelar, men dessa hänger nära samman med avgörande fördelar. Klart står att det för de flesta är ansträngande att hålla isär fritid och arbetstid. En del uppger att arbetet är en livsstil; någon annan formulerar det som att han "har alltid och aldrig semester". De flesta tycks övervägande nöjda med denna situation, även om någon medger att det inte varit möjligt att ha familj med den arbetssituation som varit.

Möjligheten att ta till sig ny kunskap, det vill säga fortbildning, nämns av flera också som en utmaning. Konsekvensen av att inte kunna fortbilda sig i den omfattningen de små rådgivningsföretagen önskar kan leda till en minskad konkurrensförmåga gentemot andra rådgivare och framförallt större rådgivningsföretag. Flera rådgivare lyfte samma utmaningar för de små rådgivningsföretagen och dessa ter sig därför oberoende av nisch, placering i landet samt rådgivningskoncept.

Eftersom flera vittnar om svårigheter och utmaningar kring byråkrati och då främst upphandlingar kan det vara så att de små rådgivningsföretagens kunskaper som resurs inte alltid förvaltas, ur ett nationellt perspektiv - då de små rådgivningsföretagen inte har möjlighet att konkurrera på lika villkor med stora organisationer kommer ju deras kunskaper inte fram i uppdragen. Den tid som rådgivaren lägger på att bevaka upphandlingar är också kostsam för rådgivaren eftersom denna tid inte kan läggas på en betalande kund, något som troligen minskar viljan att lägga tid på dessa typer av uppdrag. Detsamma gäller för marknadsföring. Istället för att lägga ner tid och pengar på marknadsföring vill rådgivaren snarare arbeta med en betalande kund. I detta bottnar en eventuell motvilja mot att komma med anbud i upphandlingar.

Den röda tråden för samtliga utmaningar verkar således vara tidsaspekten. För egenföretagare är tiden en central resurs som måste nyttjas på ett effektivt sätt. Brist på tid är ett allmänt problem och det verkar därför som att arbetsuppgifter som kan faktureras prioriteras istället för uppgifter som inte ger en omedelbar vinst. Marknadsföring och fortbildning, som skulle kunna ge en indirekt vinst, hamnar därför i skymundan vilket tydliggörs under intervjuerna då flera uppgav att de inte hade tid till det.

Även om någon av rådgivarna redan idag har ett samarbete med andra inom ett formaliserat nätverk är det tydligt att detta är efterfrågat av flera. Det skulle både underlätta rent praktiskt, och skapa en bättre "arbetsmiljö" på så vis att rådgivarnas välbefinnande sannolikt skulle öka. Dessutom är det troligt att ett nätverk skulle gagna kunskapsutbytet rådgivare emellan, och därigenom också lantbrukare över hela landet. I och med att vissa institutioner redan finns på plats - lärosäten, större organisationer - finns det också möjlighet till nyttigt utbyte för dem, genom att bättre fånga upp de kunskaper och den kompetens som finns hos de mindre rådgivarna.

Resultaten ger vid handen att kundnätverket kommit till på helt olika vägar. Det som kan konstateras är att den rådgivare som är mer eller mindre ensam om en expertis eller har ett mycket specifikt verksamhetsområde mindre ofta behöver söka upp kunderna. På områden med mer konkurrens är det inte lika lätt att få uppdrag. I och med att ingen av rådgivarna har startat företaget utan att först ha arbetat någon annanstans blir slutsatsen ändå att det uppfattas som av vikt att först skaffa ett kundunderlag. En rådgivare påtalar också att en del kundkontakter har uppstått genom rena tillfälligheter, och anser att det tillvägagångssättet fungerat lika bra. Det anknyter till de utmaningar med marknadsföring som flera rådgivare nämnt.

En del rådgivare uppgav att kontakten med lantbrukarna inte skiljer sig jämfört med tidigare anställningar på ett större rådgivningsföretag. Några av rådgivarna berättade dock att de upplevt kunderna som positivt inställda till att de också representerar ett mindre företag. Att båda parter arbetar i mindre företag kan troligen ge en ökad förståelse till följd av gemensamma perspektiv som troligen kan förbättra samarbetet, är åtminstone författarnas uppfattning. Kundernas uppskattning kan också bero på rådgivarnas förmåga att anpassa sig efter kund. De är inte förpliktigade att följa någon specifik mall. Vi tror alltså att lantbrukarna hellre ställer sig bakom en rådgivare som är fri att styra över sig själv. En annan anledning till varför de enskilda rådgivarna föredras är möjligen kontinuiteten som de kan erbjuda. På större rådgivningsföretag uppgavs nämligen en risk att rådgivare byts ut eller skiftar kunder.

Vad behövs för att underlätta arbetet som rådgivare? Från vissa rådgivare framfördes att forskningsresultaten inte blir tillgängliga för dem eller lantbrukarna på ett tillfredsställande sätt. Man menar alltså att i synnerhet SLU har glömt sitt sektorsansvar. Denna åsikt har också framförts från större

organisationer, men det förefaller troligt att det för de mindre rådgivarna, i enlighet med vad som ovan anförts om kompetensutveckling, är än mer utmanande. En rådgivare efterfrågar mer diskussion kring vad som behövs av förmedling av nya rön och resultat. Det skulle underlätta rådgivarnas roll som förmedlare av ny kunskap till näringen. Andra behov som listades var tillgång till teknisk support och hjälp med marknadsföring, vilket upplevdes ta lång tid.

Med bakgrund i dessa resultat finns det alltså bland de intervjuade rådgivarna en förhoppning om utökad samarbete med andra oberoende rådgivare, i form av något slags mer eller mindre formell sammanslutning för kunskapsutbyte och, i andra hand, hantering av centrala funktioner. Dessa kan vara fakturering och IT-system. Orsakerna till önskan om någon typ av nätverk är därmed både sociala och praktiska.

Avslutningsvis kan vi konstatera att rådgivarna i stort, trots nackdelar och utmaningar, känner sig mer tillfreds med sin situation som egenföretagare, än vad de gjort som anställda. Fördelarna överväger således nackdelarna och de rådande utmaningarna anses inte vara rådgivarna övermäktiga.

## 5.2 Kritisk reflektion

Vi intervjuade ett begränsat antal rådgivare (15 st). Resultaten vi kommit fram till ger därför ingen komplett helhetsbild av de förutsättningar som påverkar små rådgivningsföretag och deras svar kan därmed svårligen användas för att dra några generella slutsatser. Det är vidare svårt att kartlägga antalet små rådgivningsföretag verksamma i landet eftersom inget centralt register existerar. Detta gör det komplicerat att sätta vårt material i något perspektiv. Vidare har vi inte valt ut rådgivarna enligt ett specifikt urvalssystem. Vi blev istället föreslagna ett antal rådgivare att kontakta, och uppmanade att, om de inte kunde delta, söka fler. Om ett liknande projekt skulle genomföras igen kunde det tas större hänsyn till urvalet i fråga om representativitet för att få ett mer tillförlitligt resultat.

Frågorna som vi formulerat och utgått ifrån, är grunden för detta projekt. Att de svar vi fått påverkats av frågorna, råder inget tvivel om. Det är då rimligt att tänka att andra frågor hade inneburit andra svar. Som felkälla är detta en viktig aspekt då vi med de frågor vi ställt försökt besvara våra frågeställningar på bästa sätt. En annan felkälla som påverkar resultatet är att vi inte var jättetydliga i början av varje intervju med att uppgifterna vi samlade in behandlades anonymt. Detta gjorde att någon person vid en intervju blev kortfattad och vi märkte att personen inte kände för att berätta allt då den trodde att vi skulle nämna personen i rapporten. Anonymitet är således viktigt i det här sammanhanget då vi upplevde att rådgivarna kände sig fria att prata.

Vi beslutade tidigt att skicka ut ett mail som innehöll huvuddelen av intervjufrågorna till deltagarna och tanken var att ge rådgivarna tid för reflektion och förberedelse. Mailutskicket fyllde troligen sitt syfte eftersom de frågor som inte på förhand delgavs rådgivarna inte alltid kunde besvaras. Detta berodde troligtvis på att de inte på förhand ägnat frågan någon tid. Efter genomförda intervjuer märkte vi även att rådgivarna ibland hade svårt besvara en del av frågorna. Detta kan bero på att de till viss del gick in i varandra vilket kan ha skapat en förvirring. Till exempel kunde frågorna om utmaningar och nackdelar blandas ihop då de inte alltid uppfattades som två skilda frågor.

## 5.3 Slutsatser

- Etableringen av kluster eller nätverk - benämningen varierar beroende på vilken rådgivare man talar med - efterfrågas i hög grad. En plattform av något slag där rådgivare lätt kan utbyta kunskaper, knyta kontakter med andra rådgivare och kunder och ha en närmre kontakt med forskningen behövs. Detta skulle göra små rådgivningsföretag mer konkurrenskraftiga.
- En helhetsinriktad rådgivning efterfrågas. Kunderna har behov av ett mer helhetsinriktat rådgivningskoncept vilket dagens rådgivning inte alltid tillgodoser. I framtiden bör därför rådgivningen anpassas i syfte att bemöta kundernas behov i större utsträckning. Specifikt de små rådgivningsföretagen är inte nödvändigtvis svaret på detta, men de kan vara en del i lösningen.
- Rådgivningsbranschen är mångsidig och diversifierad vilket gör att lantbrukare kan välja fritt vilken typ av tjänster de vill ha. Det är en gynnsam situation för små, specialiserade rådgivare eftersom behoven idag är så varierade lantbruksföretag emellan.
- Det enda sättet att verkligen säkra kompetensförsörjningen, anser vi, är att tillse att lönsamheten är tillräckligt god, eftersom skickliga rådgivare då stannar i yrket.

- Stora rådgivningsföretag har en arbetsstruktur och ett sätt att bedriva rådgivning som inte passar för alla som vill arbeta med rådgivning, och det är en förklaring till att folk startar eget.
- Om man inte trivs med hur stora rådgivningsföretag arbetar finns goda möjligheter att starta ett eget företag, då efterfrågan hos lantbrukarna finns.

## REFERENSER

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber

Försvarsmakten (2013). *Arméreglemente Taktik*. Stockholm: FMV-FSV Grafisk produktion (130321-006)

Hallgren, L. & Ljung, M. (2005). *Miljökommunikation*. 5 uppl. Malmö: Holmbergs

Hushållningssällskapen (2019). *Nötköttsrådgivning*. Tillgänglig:

<https://hushallningssallskapet.se/tjanster/djur/lantbruksdjur/notkottsrådgivning/> [2019-10-22]

Månsson, E. (1985). Jordbrukets rådgivning förr, nu och i framtiden. *Kungliga Skogs och Lantbruksakademins Tidskrift*, vol. 20, ss. 185-209

Höckert, J. & Ljung, M. (2013). Advisory Encounters Towards a Sustainable Farm Development-Interaction Between Systems and Shared Lifeworlds. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, vol. 19, ss. 291-309

Ryen, A. & and Torhell, S. (2004). *Kvalitativ intervju : från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

## BILAGA 1

Utifrån frågeställningarna vi mottog från projektbeställaren har följande fullständiga intervjuunderlag utvecklats tillsammans med handledaren.

Hur länge har du arbetat som rådgivare i detta företaget? Vad har du gjort innan? Utbildning?

Hur många är ni i företaget?

Varför startade du ditt eget företag? Vilken anledning?

- Varför vill du arbeta i ett litet företag?
- Hur att hålla sig till inom sin arbetstid?
- Semester?

Vi är intresserade av att veta mer om vilka för- och nackdelar du ser med att arbeta i ett litet rådgivningsföretag. Vilka fördelar ser ni med att vara egenföretagare

- Frihet att utveckla företaget dit du vill?
- Kombination: företag, familj, fritid- hur löser du/ni det?
- Hur upplever du kontakten med lantbrukaren?
- Anpassat rådgivning? Möjlighet att anpassa rådgivningen efter lantbrukarens behov.
- Nischa sig? växtodling? kor? vall? får?

Vad skulle du och ditt företag behöva eller önska er för att underlätta era möjligheter att utföra ett bra arbete?

Vilka utmaningar

- Byråkrati, framtid, utveckla, förändra? avveckla, växa? - själva företaget

Vilket slags rådgivningskoncept tillämpas (telefonrådgivning, fysiska träffar, gårdsbesök)

Samarbeten med andra aktörer & rådgivare? Nätverk mellan andra rådgivare?

- Kunskapsutveckling- kunskapsöverföring? Hur gör du om du inte kan svara på en fråga? passar över kund till annan rådgivare vid behov?
- Hur att bygga upp ett kundnätverk?

## BILAGA 2

Hej!

Du får det här brevet för att du är ett litet rådgivningsföretag i lantbruksbranschen. Vi anser att små rådgivningsföretag har stor potential i att utveckla svensk rådgivning och svenskt lantbruk. Men, vi ser att små rådgivningsföretag ofta blir förbisedda exempelvis genom att upphandlingar, faktureringsystem och liknande är omfattande, byråkratiska och därmed dyra. Även i forskningen missar man ofta de små företagens roll.

Nu vill vi genom ett projekt i samarbete med agronomprogrammet på SLU, Margareta Dahlberg Lantbruksråd och Lovang Lantbrukskonsult sätta fokus på små rådgivningsföretag. Vi tror att det är viktigt att belysa de små företagens fördelar, möjligheter, utmaningar med mera.

Vi hoppas därför att du kan tänka dig att vara med på en intervjuundersökning som genomförs av en grupp agronomstudenter som går kursen Kommunikation och projektledning på SLU. Svaren är anonyma i redovisningen av projektet. Intervjuerna tar ca 15-20 minuter och omfattar frågor som exempelvis,

- Varför startade du/ni ett eget företag?
- Vilka fördelar ser ni med att vara egenföretagare?
  - och vilka utmaningar?
- Vilket slags rådgivningskoncept tillämpas? (telefonrådgivning, fysiska träffar, gårdsbesök)
- Samarbeten med andra aktörer och andra rådgivare?

Det vore mycket roligt om du kunde tänka er att delta i det här projektet och vi hoppas att det går bra att vi kontaktar dig någon gång under vecka 39 (onsdag 25/9 13.00-16.00 alternativt fredag 27/9 09.00-16.00) eller vecka 41 (måndag 7/10 till fredag 11/10 09.00-16.00). Skulle det vara så att ingen av dessa tider passar är du välkommen att höra av dig till oss så hittar vi en annan tid.

Har du frågor om projektet eller intervjun så hör gärna av dig!

Vänliga hälsningar

Maria Weigl, 072-2537200 (agronomstudent)

Ronja Lindell, 070-6504191 (agronomstudent)

Gabriel Thor, 076-1037051 (agronomstudent)

Carl Filip Trolle-Hjälte, 070-8809567 (agronomstudent)

Margareta Dahlberg, 0706-226511 (MD Lantbruksråd)

Malin Lovang, 0727-404490, (Lovang Lantbrukskonsult AB)