

Strategisk ägarstyrning och medlemmarnas betydelse i svensk lantbrukskooperation.

En 3-årig studie av två stora kooperativa företag.

Stockholm 2007-10-01

**En forskningsprogramsansökan till Stiftelsen Lantbruksforskning
av docent Filip Wijkström (EFI vid Handelshögskolan i Stockholm)**

Nedan presenteras i korthet ett huvudprojekt i två delar som utgör grundbulten i ett integrerat treårigt forskningsprogram på Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) vid Handelshögskolan i Stockholm (HHS). Projektet fokuserar på strategisk ägarstyrning och medlemmarnas betydelse i denna process inom svensk lantbrukskooperation. Ansökan har utformats av den forskargrupp inom EFI som sedan 1993 har bedrivit en omfattande såväl empirisk som teoretisk forskning om det civila samhället och den tredje sektorn vid HHS, och kärnan i detta program är värderingsburna organisationers ledning, ekonomi och betydelse för samhällets utveckling (se t ex Lundström och Wijkström 1997; Wijkström och Lundström 2002; Wijkström och Einarsson 2006).

Även studier av kooperativa frågeställningar och federativa lösningar har varit en viktig del av programmets framväxt på HHS (se t ex Hansson och Wijkström 2001; Stryjan och Wijkström 1996; Hvenmark och Wijkström 2001). Denna forskning har haft en stabil institutionell förankring också i en tidigare generation av handlingsforskare vid sektionen med ett fokus på just federativ organisering och kooperativ företagsledning (se t ex Swartz 1994, Normark 1994 och Åkesson 1997). Vid EFI finns alltså en stark tradition av forskning om såväl det civila samhället i allmänhet som federativa och kooperativa organiseringsformer i synnerhet ur en verksamhets- eller företagsekonomisk inriktning (se även Sjöstrand 1985; 1992).

Sökande är Filip Wijkström¹, docent vid HHS och chef för EFI (Ekonomiska Forskningsinstitutet vid HHS). De tidigare studier som har genomförts av de aktiva forskarna sedan 1993 innehåller flera element av relevans för detta större forskningsprogram och de studier som presenteras här. Här kan till exempel särskilt nämnas det stora medlemskapsprojekt som pågår sedan 2001 med ekonomiskt stöd från Kooperativa Förbundets tidigare forskningsstiftelse. Informella kontakter har även tagits för att knyta en referensgrupp till forskningsprogrammet. Dessa kontakter är både svenska och internationella, akademiska och från de empiriska fälten.

I fokus för detta nya program samt föreliggande huvudprojekt står frågor som handlar om organisering, styrning och ledning av de organisationer som ingår och bygger upp de gröna näringarna, dvs. det svenska lantbrukets företag och organisationer. Intressant blir då att studera hur medlemmarnas olika roller påverkar hur de uppfattar sitt medlemskap i

¹ Tillika Vetenskaplig rådgivare vid Sparbanksakademin och adjungerad professor vid Ersta Sköndal Högskola samt tidigare ordförande i Föreningen Kooperativa Studier (1999-2001).

kooperationen och vad detta får för effekter på styrning och ledning. Ett exempel på detta kan vara t.ex. i Södra Skogsägarna där det ibland kan vara svårt att skilja medlemmens leverantörsroll från dess ägarroll. Som leverantör har den enskilda medlemmen givetvis ett intresse av ett så högt leveranspris som möjligt. Detta intresse kanske inte med nödvändighet stämmer med föreningens långsiktiga intresse. Ett intresse som medlemmen ska vakta i sin ägarroll. Här tror vi att vi med vår förankring i den företagsekonomiska forskningstraditionen kan ge ett bidrag till forskningen om lantbrukskooperativa företag samtidigt som vi tror att denna studie även kan ge ett bidrag till den företagsekonomiska forskningen.

En ytterligare utvecklingsmöjlighet med detta medlemskap är att lantbrukaren kanske med sociologiprofessorn Göran Ahrnes termer kan beskrivas som en organisatorisk kentaur då han/hon samtidigt är en individ och ett lantbruksföretag. Detta gör att det inte bara är den kortsiktiga leverantörsrollen och den långsiktiga ägarrollen som möts i medlemskapet utan även det individuella och den organisatoriska identiteten. Dessa multipla roller och identiteter har även förändrats över tid från den tidigare Kooperationen, över en period av ökande bolagisering och befinner sig nu i en tid av en allt tydligare internationalisering och globalisering vilken ställer helt nya krav.

Om forskningsprojektet

Det är viktigt att redan här trycka på betydelsen av att detta projekt framförallt är kärnan i ett vidare forskningsprogram, där ambitionen är att under 4-5 års tid bygga upp en stabil svensk forskningsmiljö vilken skulle kunna beskrivas som en företagsekonomi för kooperativt och värdeburet företagande. Denna ansökan kan alltså ses även som ett första steg att bygga upp en infrastruktur för akademisk kunskapsutveckling kring Kooperationen och dess företag där den tidigare varit fragmenterad och utspridd och där återväxten av yngre forskare även har varit begränsad.

För de två delprojekt som omfattas av denna ansökan gäller att de i huvudsak kommer att bedrivas inom vad som i vid mening skulle kunna beskrivas som *de gröna näringarna* eller *det svenska lantbruket*. Här ligger fokus på frågor som organisatorisk utveckling, förnyelse och företagande. Projekten handlar om att kartlägga och studera ett antal grundläggande frågeställningar som hur inre krafter såsom *entreprenörskap* såväl som yttre krafter som *internationalisering* och *globalisering* leder till förändrade förutsättningar för de enskilda *lantbruksföretagen*. Till detta kommer olika och förändrade förståelser av det individuella medlemskapet som till exempel leverantör, kund eller ägare påverkar detta samt en analys av principer för *ägarstyrning* av verksamheterna.

På ett övergripande plan finns ett antal gemensamma frågeställningar i de planerade studierna. Dessa handlar om att mejsla ut de viktigaste *trenderna* som påverkar organisationerna, eller kan förstås som resultat av deras verksamhet och olika former av *medlemskap*. En annan mer generell frågeställning handlar om *ägarstyrning* inom organisationer vilka inte helt domineras av kapitallogiken. Konkret innebär detta bland annat studier av hur internationalisering och globalisering har ökat konkurrensen inom lantbruket och hur de medlemsbaserade organisationerna inom de gröna näringarna ska kunna möta denna utveckling.

Forskargruppen har sedan tidigare etablerat ett antal allianser och partnerskap med andra akademiska miljöer i Europa, framförallt Trinity College i Dublin och Wirtschaftsuniversität i Wien. Här finns redan betydande möjligheter till samarbeten och synergier som beräknas komma såväl forskningen som de svenska organisationerna till godo. Arbetet pågår i ett par europeiska forskarnätverk där forskargruppen vid Handelshögskolan idag har centrala positioner. Arbetet är sedan tidigare finansierat via EU-kommissionen, där forskargruppen är utsedd till ett Center of Excellence inom CINEFOGO² nätverket, och från svensk sida genom bl.a. forskningsstiftelsen Riksbankens Jubileumsfond, Kooperativa Förbundets Forskningsstiftelse samt revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers.

Delprojektet

Det svenska lantbruket har historiskt och organisatoriskt legat i ett intressant spänningsfält mellan Kooperation och marknadsekonomi och vi menar att det är av intresse att studera denna utveckling, inte minst för att förstå hur den kan tänkas förändras och utvecklas i och med den internationalisering som bland annat EU innebär. Det svenska lantbruket står inför stora utmaningar i och med den internationalisering och globalisering som lantbruket nu möter samtidigt som svenskt lantbruk är av vikt för Sveriges ekonomiska utveckling. För lantbruket specifikt finns ett antal centrala historiska studier som vi kan ta avstamp i för vårt mer begränsade organisatoriska intresse, där t ex Thullberg (1977), Kylebäck (1979) och Rydén (1998) står fram som tre viktiga bidrag.

Under bara de allra senaste två decennierna kan vi märka en intressant utveckling när det gäller tidigare kooperativa eller ömsesidiga verksamheter och företag i det svenska samhället. Det tycks som om den dubbelhet som kännetecknar denna typ av verksamhet – en integrerad balans mellan å ena sidan kommersiella krav och logiker och å andra sidan en värderingsbaserad rationalitet där andra typer av värden är förankrade – representerar ett slags instabil jämvikt. När jämvikten rubbas tenderar verksamheten på huvudmannanivå att i vissa fall gå ifrån denna ursprungliga modell för ägarstyrning för att istället försöka "renodla" de båda benen, till exempel i en företags- eller näringslivsbaserad del respektive en medlems- eller idéburen gren. Det är i många fall fortfarande oklart om huruvida denna utveckling leder till en "renodling" inom den kooperativa verksamheten, eller om den istället innebär en så pass grundläggande förändring av formen att den kooperativa karaktären helt transformeras eller försvinner.

Intressanta exempel är förändringen av den svenska sparbanksrörelsen där en betydande del av det tidigare gemensamma ägandet har placerats i ett antal relativt stora allmännyttiga stiftelser spridda över landet som förutom sin ägarfunktion också har kommit att bli ett slags "folkrörelsefilantroper" (se Wijkström och Einarsson 2004). Detta är en motsvarande utveckling till den som skett när det gäller ägandet i det tidigare ömsesidiga försäkringsbolaget Ansvar i och med att företaget köptes upp av Salus. Denna utveckling är parallell till en utveckling som vi kan märka såväl i till exempel Norge som Österrike och vi har här planerat ett forskningssamarbete med bland annat professor Michael Meyer vid Wirtschaftsuniversität i Wien samt professor Håkon Lorentzen vid Institutt for Samfunnsforskning i Oslo. Intressant är Kooperativa Förbundet där den affärsmässiga verksamheten i butikerna kommit allt längre från medlemmarna, nu senast genom att lägga in en stor del av butikerna i ett gemensamt ägt nordiskt bolag skapat ett ytterligare längre

² <http://www.cinefogo.org/>

avstånd från medlemmarna. Även inom lantbrukskooperationen har en liknande utveckling (renodling) genomförts, men det är där inte lika entydigt att man har tunnats ur medlemsinflytandet ur den affärsmässiga verksamheten.

Det är naturligtvis av största intresse att studera vilka nya utmaningar lantbruket möter i den föränderliga omvärlden i och med internationaliseringen och globaliseringen av näringslivet samt den ökade regleringen vilken också i allt högre utsträckning sker på internationell nivå men också på lokal nivå. Viktiga förändringar att inkludera i bakgrundsanalysen är där till exempel utarbetandet av den nya lagen om ekonomiska föreningar och de nya europeiska redovisningsreglerna, International Financial Reporting Standards (IFRS) och hur de kan komma att påverka det svenska lantbrukets och lantbrukskooperationens förutsättningar. Här kommer vi även att följa den bolagisering av kooperationen som skett de senaste åren och som nu tycks ha kommit till vägs ände och där kooperationen nu står vid ett vägskäl. Ska man välja att bolagisera fullt ut eller ska kooperationen finna en ny form?

Detta forskningsprojekt består alltså av två delstudier där det första fokuserar på den strategiska ägarstyrningen i två fallorganisationer, Södra Skogsägarna och Lantmännen och deras strategiska utveckling. Det handlar om en turbulent period inom lantbruket vilken har karaktäriserats av en rörelse från något som skulle kunna beskrivas som traditionell kooperation till en tydlig bolagisering och en ökande internationalisering. En rörelse som nu tycks ha nått vägs ände och där det nu handlar om att välja väg, antingen att gå mot en fullständig bolagisering eller finna en annan modell. En modell som kanske skulle kunna beskrivas som "Lantbrukskooperation 2.0"

Den andra delen fokuserar på hur kooperationens medlemmar uppfattar och utnyttjar sitt medlemskap. Ett intressant faktum är att kooperationens medlem, bonden, kan beskrivas med en parafra på sociologiprofessorn Göran Ahrnes begrepp organisatoriska kentaurer som hälften människa och hälften bolag. Kooperationen är också uppdelad på ett liknande sätt i två delar med medlemskooperationen och producentkooperationen. Denna del börjar med en förstudie, i detta fall konstruktionen av en enkät genom användandet av fokusgrupper och intervjuer. Vi planerar sedan att genomföra denna enkät på våra två fallorganisationer.

Fallstudierna i studiens två delar kommer att överlappa varandra, de har valts för att ge så mycket som möjligt till de båda delstudierna men också för att ge så mycket kunskap som möjligt till hela projektet. Vi kommer även att så långt som möjligt försöka använda oss av komparation med och erfarenhet av de tidigare studier vi har genomfört och av den kompetens kring kooperation som tidigare har byggts upp på sektionen och inom forskargruppen.

(1) Strategisk ägarstyrning av företagande i de gröna näringarna

Huvudfrågeställningen i det första projektet handlar om vilken roll och form ägarstyrningen, i vid mening, har idag och har haft historiskt respektive vilken roll det kan komma att ha i framtiden för institutionell förnyelse inom ett fält som lantbruket. Över tid märker vi inom flera olika fält i samhället att värderingsburna aktörer i samhället har kommit att ges eller tagit sig rollen och utrymmet som institutionella förändringsagenter. Samtidigt tycks andra aktörer ur denna sfär istället vara bärare av traditioner och ha funktioner som kan beskrivas som mer konserverande än förändrande. Denna spänning och dynamik inom det civila

samhället och den tredje sektorn i ett särskilt fält kan förstås som en viktig faktor som driver utvecklingen framåt, genererar innovationer och säkerställer mångfald. Vi kan beskriva den situation som uppstår med organisationer ur olika generationer som existerar parallellt, i termer av institutionell diversifiering eller "institutional mix". Detta är intressant för det aktuella projektet inte minst i ljuset av den kraftiga omställning som svenskt lantbruk har genomgått, samtidigt som aktörerna under de senaste decennierna har ställts inför internationella utmaningar.

Södra Skogsägarna. Den första fallorganisation detta delprojekt avser att studera är Södra Skogsägarna. Den svenska skogsindustrin domineras av ett fåtal stora företagsgrupper vilka oftast bedriver både massa- och sågverksrörelse. De stora svenska skogsbolagen är Holmen, Stora Enso, SCA, Korsnäs och Billerud. På massasidan har strukturrationalisering gått så långt att endast någon enstaka privatägd aktör återstår, medan det fortfarande finns många mindre privatsågar. Sammantaget ger detta en oligopolliknande marknad vilket teoretiskt sett borde ha effekter på leverantörspriserna. Ett alternativ för landets privata skogsägare är att leverera deras timmer och massaved till den lokala kooperativa skogsägarföreningen där Södra Skogsägarna har en särställning.

Södra Skogsägarna eller bara Södra är Sveriges största skogsägarförening och har drygt 35,000 skogsegendomar och 50,000 människor som medlemmar vilka tillsammans äger över 2.1 miljoner hektar skogsmark. Södra är även en stor arbetsgivare. 3,700 människor arbetar inom koncernen, med allt från skogsskötsel och miljövård till ekonomi, försäljning och produktutveckling. I de fem affärsområdena tillverkas sågade och hyvlade trävaror, inredningsdetaljer, pappersmassa och biobränsle. Södras verksamhetsidé är att handla med, utveckla och förädla skogsråvara; utveckla och marknadsföra förädlade skogsprodukter; bedriva en aktiv näringspolitik; samt att tillhandahålla avverknings- och annan skoglig service. Syftet med denna affärsverksamhet är att tillgodose avsättning till ett konkurrenskraftigt pris för medlemmarnas skogsprodukter.

Södra är en ekonomisk förening där varje medlem har en röst. Och den organisatoriska basen för den ekonomiska föreningen är 31 skogsbruksområden. Varje år hålls årsmöten där det bland annat väljs 700 förtroendevalda, vilka är länken mellan medlemmar och den centrala nivån väljs. En senare utveckling är att allt fler medlemmar är så kallade utbor, vilket innebär att de inte bor på sin gård året runt, något som givetvis påverkar ägarstyrningen inom föreningen. Därför håller också Södra medlemsmöten i Stockholm där det finns cirka 1,500 medlemmar.

Man brukar räkna att Södra grundades 1938 då Sydöstra Sveriges Skogsägareföreningars Förbund bildades, och föreningen har allt sedan dess varit en ekonomisk förening. En av de centrala drivkrafter för Södra har allt sedan dess varit att få ett så bra pris som möjligt för skogsråvaran. Allteftersom skogsbruken blev alltmer professionella räckte inte sågverkens behov till för att få avsättning för den ökande tillgången. Det gjorde att Södras dåvarande vd Gösta Edström drev igenom en satsning på att starta egna massafabriker, en industri som är Södras kärna än idag. De fem huvudområdena inom Södras industrigren är: Södra Skog som på uppdrag av Södras medlemmar sköter om skogen från plantering till slutavverkning; Södra Timber som producerar träprodukter till byggindustrin; Södra Cell vilken är en av världens ledande massatillverkare; Södra Skogsenergi som svarar för 1/5 av de sydsvenska biobränsleförbrukarnas behov; samt Gapro som äger 10 fabriker för interiörprodukter i Sverige och Norge.

Ur denna korta beskrivning av Södra går det att urskilja att lantbrukaren fyller minst tre olika roller vilka har olika innehåll och olika effekter på styrning och ledning. För det första ser vi en *leverantörsroll* där lantbrukaren främst fungerar som en leverantör eller en kund och där relationen mellan lantbrukaren och föreningen främst kan karaktäriseras av en önskan om att få ett så pass bra pris för råvaran som möjligt. Denna relation karaktäriseras av ett avstånd mellan lantbrukaren och föreningen, en kortsiktighet i relationen samt att lantbrukaren inte aktivt deltar i ledningen och styrningen av föreningen. Den andra rollen som vi urskiljer är rollen som *kapitalägare* där lantbrukaren via sitt insatskapital liknas vid en aktieägare där storleken på insatskapitalet går att likställa med ett aktiekapital. Denna relation kan beskrivas som karaktäriserad av en finansiell rationalitet där lantbrukaren främst ser relationen som en finansiell relation vilken ska ge så hög avkastning som möjligt. Här är verksamhetens innehåll underordnad och det är endast den kortsiktiga avkastningen som är i fokus. Den tredje rollen vi ser är den klassiska *medlemsrollen* där lantbrukaren ser sig som ägare av och ansvarig för verksamheten, både på lång och på kort sikt. Denna relation karaktäriseras av en verksamhetsrationalitet vilken innebär att lantbrukaren även intresserar sig för och känner ansvar över hela verksamheten och inte bara över den avkastning den kan ge på kort sikt.

I samtal med företrädare för Södra har vi funnit en oro för att lantbrukarna allt mer ser sig som leverantörer istället för som aktiva ägare och att de därmed har en allt kortsiktigare syn på verksamheten. I dessa samtal har vi hört företrädare efterlysa en önskan att lantbrukarna ska röra sig från en leverantörsroll till en roll som mer liknar en aktieägarroll, det som vi här betecknar som rollen som kapitalägare. Detta för att gå från ett kortsiktigt och smalt leverantörsperspektiv till ett mer långsiktigt och brett kapitalägarperspektiv. Slutligen kan bilden kompliceras med att även lägga till en diskussion kring den tredje rollen, den som medlem.

Lantmännen. Den andra fallorganisationen i delprojektet är Lantmännen. Lantmännen ägs av 44,000 svenska lantbrukare, har 13,000 anställda i 19 länder och omsatte 32 miljarder kronor under 2006. Verksamhetsidéen är att Lantmännen ska vara lantbrukarnas bästa affärspartnersamtidigt som man ska ge avkastning på satsat kapital. Lantmännens huvuduppgift är att tillhandahålla medlemmarna utsäde, gödsel, växtskydd och foder samt att ta emot, lagra, förädla och sälja det som lantbrukarna producerar. Det är den verksamheten som är insatsgrundande enligt kooperativa principer. Lantmännen har också annan verksamhet inriktad mot lantbrukaren såsom försäljning av maskiner och byggnationer samt en butiksverksamhet. Därutöver är den större delen av Lantmännens verksamhet den vidareförädling som sker inom livsmedelsproduktionen.

Lantmännen har de senaste åren genomgått två stycken stora omorganisationer. Den första omorganisationen var när Lantmännen gick från en federativ struktur till en föreningsstruktur 2001 (med undantag för Kalmar-regionen) och den andra var 2006 då regionala styrelser med vissa operativa beslutsbefogenheter ersattas av distrikt som är renodlade ägarorganisationer för att kanalisera medlemmarnas röster. Lantmännen har med andra ord genomgått två stycken stora omorganiseringar den senaste tiden, omorganiseringar vilka man kan tänka sig har haft stor påverkan på ägarstyrningen.

Ett ytterligare intressant område att studera närmare ur ett ägarstyrningsperspektiv är hur vilka affärsområden som är insatsgrundande. Det främst inköp av utsäde och konstgödsel respektive försäljning av spannmål, vilket under 2006 var ca 1/5 av den totala verksamheten

som drevs enligt dessa kooperativa principer. Resterande del är en ren kommersiell verksamhet riktad till både lantbrukare (såsom maskinhandel) och livsmedelsindustrin och konsumenter. Avkastningen från dessa verksamheter delas ut till ägarna utifrån de kooperativa principerna. Det betyder att lantbrukare som köper traktorer eller ett ovanligt utsäde (såsom Salix för energiskog) inte får del av vinsten utan den hamnar hos spannmålsodlarna. Övriga nio affärsområden är inte insatsgrundande och drivs för avkastningens skull samt i vissa fall för att öka efterfrågan på lantbrukarens produkter. Detta innebär att det inte är alla medlemmar och alla affärsområden som kommer i åtnjutande av nyttan av den kooperativa verksamhetsformen. Detta i kombination med att antalet professionella lantbrukare minskar kontinuerligt samtidigt som kvarvarande lantbrukare ökar sina affärsvolymmer. Dessa två grupper har därmed olika affärsmässiga krav på Lantmännen samtidigt som de har samma medlems- och ägarmässiga rättigheter gentemot Kooperationen. Sammantaget innebär detta att vi även hos Lantmännen ser ett antal möjliga roller som den individuella lantbrukaren kan identifiera sig med, roller som ger olika former av ägarstyrning. De tre roller vi främst ser är:

Kapitalägarrollen innefattar hur lantbrukaren får avkastning på sitt ägande av Lantmännen. Det sker idag genom en återbäring/efterlikvid baserat på hur mycket lantbrukaren handlar med. Ägarrollen i en Kooperation är per definition kortsiktig, eftersom när en lantbrukare inte längre gör affärer med Kooperationen så avslutas också ägarskapet. Det är inget problem för den långsiktige lantbrukaren men blir ett problem för den lantbrukare som avslutar sin verksamhet eller vill gå över till en lantbruksverksamhet som inte räknas som insatsgrundande. Ett sätt som Lantmännen har ökat långsiktigheten är genom att överskott sparas såsom insatskapital, som lantbrukaren kan ta ut när den inte längre är ägare.

Leverantörs- och kundrollen innebär att Lantmännen har en affärsrelation till sina medlemmar baserat på marknadspriser. Det ska vara en kostnadsneutralitet mellan frivilliga affärspartners, vilket innebär att stora leverantörer och kunder får bättre villkor än små, eftersom det kostar mindre för Lantmännen att göra affärer med dessa. Interna ägardialoger visar att lantbrukarna främst ser sig som leverantörer och kunder till Lantmännen snarare än ägare och medlemmar av Lantmännen. Detta ska ställas i relation till att huvuddelen av Lantmännens verksamhet inte är verksamhet riktad mot lantbrukarna utan är vidareförädlingsverksamheter på kommersiell bas. Det är bland dessa verksamheter som den största vinsten skapas inom Kooperationen, samtidigt som det kanske inte är/var Kooperationens huvudmål.

Medlemsrollen bygger på att varje medlem har en röst. För majoriteten av medlemmarna kanaliseras rösten via en distriktsorganisation där enskilda medlemmar röstar fram förtroendevalda till föreningsstämman. På stämman ska beslutas val av styrelse och större strategiska beslut, och det är kanske här som ägarstyrningen av Lantmännen egentligen sker.

Sammanfattning

Sammantaget ser vi både likheter och skillnader i ägarstyrningen hos Lantmännen och Södra Skogsägarna, vi ser också att de har valt att hantera olika frågor på delvis skilda sätt. Lantmännen tycks till exempel ha valt att möta den ökade konkurrensen och internationaliseringen genom att integrera framåt i värdekedjan, medan Södra Skogsägarna har valt att fokusera på verksamhetsnära produkter och tjänster. Detta ger naturligtvis upphov till skillnader i styrning och ledning av verksamheten. Samtidigt har de två ekonomiska föreningarna en liknande ägarstruktur vilket ger vissa likheter i styrning och

ledning. Sammantaget vore det ytterst intressant att studera den strategiska ägarstyrningen i dessa två organisationer, både ur ett komparativt perspektiv men även ur ett historiskt perspektiv.

(2) Lantbrukarnas syn på sin roll i Kooperationen

Detta delprojekt knyter an till vårt övergripande intresse för medlemmarnas inflytande och deras roll i medlemsstyrda organisationer. Vi har tidigare genomfört studier om ägar- eller huvudmannastrukturens betydelse för styrningen i olika typer av organisationsformer. Dessa organisationsformer har varit både föreningar, där medlemmar har förekommit i form av fysiska personer eller andra organisationers huvudmän, statliga myndigheter och privata aktieföretag. Andra studier av federationer har visat på en mer komplex bild. Hur den styrning som utgår från den slutliga medlemmen fungerar beror delvis på hur denne konstruerar sitt medlemskap. Även strukturen på federationen kan påverka medlemmens möjligheter till att utöva sitt huvudmannaskap därför är det också intressant att studera beslutsprocesser och val av olika typer av medlemsrepresentanter på alla nivåer i federativa och medlemsägda och medlemskontrollerade företag och organisationer.

De stora organisationerna inom lantbrukskooperationen är ofta organiserade som federationer med flera nivåer; lokal, regional, nationell nivå. De två typexempel på organisationsfall som diskuterats ovan är en federation i Södras fall medan Lantmännen är en enda förening. I det senare fallet finns dock som nämnts en distriktsorganisation även om den inte är juridiskt fristående från den nationella föreningen. Här utgör Kalmar Lantmän ett intressant undantag.

Det individuella medlemskapet betraktar vi inom forskningsprogrammet som en relation mellan individen och organisationen. Som alla relationer kan medlemskapet ha olika betydelser och vikt för olika individer såväl som för olika företag och organisationer. En viktig dimension och kanske det som tydligast särskiljer medlemskapet i den traditionella ideella föreningen från det i "kundklubben" är medlemmens rättighet att delta i föreningens interna styrning genom de demokratiska processerna, och därmed även i styrningen och kontrollen av den eventuellt större struktur som den lokala föreningen ingår i. I detta ser vi det som mest angeläget att undersöka hur den enskilde medlemmen i federationen deltar i styrning och kontroll av organisationen, bland annat i sin roll som ägare av organisationen. Vi är intresserade av att undersöka hur detta tar sig i uttryck på den lokala nivån i organisationen, såväl som på andra organisatoriska nivåer.

Tre uttryck som vi tidigare har diskuterat är kapitalägarrollen, leverantörs- och kundrollen samt medlemsrollen som på olika sätt går in i varandra. Lantbrukarna skiljer inte alltid själva på de tre rollerna men i detta forskningsprojekt anser vi det intressant och viktigt att analytiskt försöka särskilja rollerna åt så mycket det går. Med kapitalägarrollen avser vi hur lantbrukaren, och skogsägaren får avkastning på sin ägarandel i verksamheten. Den styrs främst av en finansiell logik. Med leverantörs- och kundrollen avser vi hur lantbrukare gör affärer med Kooperationen. Med medlemsrollen avser vi hur medlemmens röst är med och styr verksamheten via föreningsstämma och andra aktiviteter. En begränsad studie av Lovisa Nilsson (2002) indikerade att medlemmarna i Lantmännen i första hand såg sig som leverantör och kund samt i andra hand som ägare till den Kooperationen. Någon uppdelning av ägarrollen i kapitalägarroll och medlemsroll i enlighet med det här beskrivna projektet gjordes inte. Vidare lyser mer fördjupande empiriska organisationsteoretiska studier av den

”vanlige” medlemmen och dennes roll i organisationerna däremot med sin frånvaro. Speciellt saknas sådana studier där man utgår från medlemmen och hans eller hennes roll och betydelse för den interna ledningen och styrningen av organisationen.

Syftet med denna studie är därför att studera hur medlemmar inom lantbrukskooperationen konstruerar och förstår sin relation och sitt inflytande över verksamheten. De frågeställningar vi kommer att utgå ifrån och fokusera på i den planerade studien handlar om: (1) hur lantbrukaren konstruerar sitt medlemskap i relation till organisationen, och då speciellt (2) hur lantbrukaren inom ramen för sitt medlemskap ser på sina möjligheter att delta i styrning och kontroll av företaget och dess verksamhet, både lokalt och centralt; samt (3) hur detta kommer till mer konkret uttryck i praktiken. I projektet kommer vi att skicka ut enkäter till medlemmar i samma organisationer som blir casen i första delprojektet. Att de två fallorganisationer tydligt skiljer sig åt blir också i detta delprojekt en fördel för att identifiera vad som påverkar hur medlemmen ser på sin roll i Kooperationen.

Frågeställningarna hämtas delvis utifrån den kunskap som redan har vunnits i vårt stora pågående medlemskapsprojekt. I det projektet studeras (a) *konstruktioner av det individuella medlemskapet* i nio större federativa organisationer, (b) *betydelsen av dessa konstruktioner för den strategiska ledningen* av en federation samt, slutligen, baserat på dessa analyser (c) genomförs en kvantitativ studie på ett urval av organisationerna (t ex Fotbollförbundet, Kooperativa Förbundet och Hyresgästföreningen) för att ge oss en bild av den unika medlemsammansättningen (’profilen’) i respektive organisation som ett underlag för fortsatt strategiarbete. Det finns också inom lantbrukskooperationen ett antal tidigare medlemsundersökningar som studerar hur nöjda medlemmar/ägare är med inflytandet över Kooperationen. Dessa kommer vara av intresse för projektet.

Om förväntat resultat och återföring samt projektets nytta

Ett av de mest konkreta resultaten av föreliggande forskningsprojekt är att vi räknar med att kunna leverera en bättre konceptuell och teoretisk förståelse för hur ägarstyrning – med fokus på ansvars- och rollfördelning – går till inom svensk lantbrukskooperation. Denna förståelse byggs upp genom aktuella och detaljerade fallstudier av pågående företagande i det svenska lantbruket samt via en kvantitativ studie av medlemskapets roll och betydelse i organiseringen och ledningen av denna affärsverksamhet.

För det andra räknar vi med att genom dessa fallstudier också kunna utveckla för lantbruket och dess olika organisationer mer relevanta modeller för sådan styrning. Vi har i studierna medvetet lagt fokus på organisering och ledning med ambitionen att forskningsresultaten ska kunna vägleda fortsatt strategiskt utvecklingsarbete och organisatorisk förnyelse inom det svenska lantbruket. Detta för att underlätta den transformation som de lantbrukskooperativa företagen står inför som en följd dels av en alltmer konkurrensutsatt och globaliserad marknad för produkterna, dels som ett resultat av förändrade krav från och behov hos medlemmarna.

Det här föreslagna treåriga projektet utgör vidare grundbulten i ett större företagsekonomiskt forskningsprogram om strategisk ledning, entreprenörskap och organisatorisk förnyelse inom vad som skulle kunna beskrivas som ”Svensk Lantbrukskooperation 2.0”. Nyttan av projektet och dess forskningsresultat kan därigenom

också beskrivas som att det utgör basen för en satsning med ambitionen att kunna erbjuda en mer omfattande kunskapsutveckling för det kooperativa företagande som det svenska lantbruket och dess lantbrukare är så beroende av.

Det svenska akademiska kunskapsfältet uppvisar idag en splittrad bild vad gäller såväl företagande i lantbruksmiljö som verksamhet i kooperativ regi. Det saknas en långsiktigt stabil akademisk miljö såväl för kvalificerad kunskapsutveckling som kunskapsförmedling (till exempel för grundutbildning, handledning av studenter, mm) på våra universitet och högskolor och vi kan också beskriva det som ett på vissa håll pågående generationsskifte. Många av de akademiker som sedan tidigare har en djupare teoretisk kunskap i kombination med en empiriskt grundad förståelse för den näringsverksamhet inom lantbruket som bedrivs i kooperativ form har antingen lämnat akademien eller är på väg att pensioneras.

Med bas i detta forskningsprojekt och sammanhängande forskningsprogram menar vi oss därför slutligen – med en stabil teoretisk bas i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och med vår unika kombination av teoretiska studier och empiriska erfarenheter – utgöra en stark och samlad innovativ akademisk miljö i ett fält som kan betecknas som: "En företagsekonomi för kooperativt och värdeburet företagande". I denna miljö bygger vi nu upp en långsiktig kunskapsbas anpassad till dessa unika företag och deras speciella förutsättningar och karaktärsdrag, med målsättningen att detta ska kunna avspegla sig i såväl vår grundutbildning som forskarutbildning.

Publikationer och annan återföring. I huvudsak kommer våra studier att avrapporteras som skrifter utgivna vid EFI, i form av vetenskapliga artiklar samt som bidrag till antologier. Av tradition har vi byggt nära och förtroendefulla relationer med nyckelpersoner i många av de undersökta företagen och organisationerna. Därmed har återföring av studierna, deras resultat samt implikationer för verksamheterna kunnat ske fortlöpande, t ex genom föreläsningar och seminarier. Särskilda utbildningar för ledande tjänstemän har kunnat utvecklas vid IFL vid HHS baserade på vår forskning och skraddarsydda kurser för förtroendevalda har tidigare också genomförts såväl för styrelserna inom KF (Kooperativa Förbundet) som i TCO. Detta är alltså ett format för återföring av forskningen som vi är bekväma med sedan tidigare.

Tidsplan och budget för perioden (2008 t o m 2010)

Tidsplanen för projektet utgår ifrån att vi påbörjar arbetet under vårterminen 2008 för att vara färdiga till 2010-12-31. Vi planerar att genomföra årliga avstämningar med stiftelsen och representanter för företagen. Under 2008 och 2009 kommer den empiriska insamlingen att genomföras tillsammans med den grundläggande analysen. Under 2010 avses den mer djupgående analysen genomföras tillsammans med författandet av slutrapporten.

Nedan redovisas budget för SLFs del av programmet under perioden 2008-01-01 till 2010-12-31 som avses i denna ansökan. För doktorander används schablonen 20 tkr som månadslön och för 28 tkr för disputerade forskare. Personalkostnaden räknas upp med 3 % per år. Under första året kommer två av de involverade forskarna att vara aktiva endast på halvfart, dels på grund av andra pågående projekt och studier finansierade av andra finansiärer, dels på grund av planerad föräldraledighet under 2007. Använd lönekostnadspåslag är 50 %. Budgeten är uppdelad på de två olika projekten.