

SLUTRAPPORT (2013-07-31) TILL SLF FÖR PROJEKT V0846160¹

Strategisk ägarstyrning och medlemmarnas betydelse i svensk lantbrukskooperation

Rapporten redogör för projektets upplägg och genomförande samt tentativa resultat. Publiceringen är ej klar utan omfattar förutom sedvanlig publicering av artiklar i internationella vetenskapliga tidskrifter, bok på svenska (klar i manusform under läsåret 2013/2014). Såväl empiriskt material som analys är mycket omfattande, och dessutom under arbete för publikationer. Vi väljer därför för denna korta rapport endast ut ett fåtal huvuddrag och slutsatser när vi presenterar resultat.

BAKGRUND Projektet fokuserar medlemmarnas betydelse i svensk lantbrukskooperation, ffa i *strategisk ägarstyrning*. I projektet studeras hur medlemmarnas och medlemsföretagens olika roller och logiker påverkar medlemskapets utformning och utövande samt effekterna på verksamheternas styrning och ledning. Detta görs genom studier av två större företag, Lantmännen och Södra.

Kooperativa företag har, givet såväl deras ekonomiska som politiska och sociala betydelse, endast i begränsad omfattning studerats. Särskilt gäller det hur dessa verksamheter *ägs, organiseras* samt hur *överskott fördelas*. Den styrning och det ägande som utgår från medlemmarna har tidigare studerats endast i begränsad omfattning. Med tanke på de kooperativa företagens betydelse, samt givet deras speciella förutsättningar och villkor, är det förvånande att inte mer forskning bedrivs på detta område. Särskilt idag då många kooperativa företag tycks vara under betydande press att förändra, i vissa fall avveckla, den form och det ägande som gör dem unika; detta dels som en följd av de genomgripande avregleringar som (ofta på global nivå) nu har genomförts på många områden, dels som ett resultat av det ”omförhandlade samhällskontrakt” (Wijkström 2012) som påverkar förutsättningarna för föreningsstyrd verksamhet mer generellt i det svenska samhället (se vidare under rubriken Diskussion). Utifrån detta behov har föreliggande projekt genomförts.

På mer övergripande samhällsnivå kan vi inte annat än instämma i den reflektion och den paradox som statsvetaren Bo Rothstein formulerar i inledningen till en aktuell bok från SNS: ”Det förefaller [...] ologiskt att anse att demokrati ska kunna fungera som styrelseskick för så pass stora och enormt komplicerade organisationer som stater och mångmiljonstäder men vara alldeles omöjligt som styrelseskick när det gäller företag och andra producerande organisationer” (Rothstein 2012:7). Även om styrelseskicket för de städer och länder som Rothstein refererar till i huvudsak handlar om hur man i dessa ska fördela *kostnaderna* för verksamheten, medan det i kooperativ verksamhet ffa handlar om hur verksamhetens *överskott* ska fördelas, så finns det en intressant tanke i betraktelsen.

Tidigare studier har visat på en komplex bild med många intressenter. Medlemskapet betraktas i studien som en *relation mellan individ och organisation* som kan ha olika betydelser och vikt för individ såväl som för organisation. Hur medlemmen väljer att involvera sig i styrsystemen beror till stor del på hur denne *konstruerar* sitt medlemskap. Ett syfte med studien är därför att kartlägga hur medlemmar inom lantbrukskooperationen förstår och konstruerar sin relation till respektive företag utifrån en *modell av medlemskapet med olika dimensioner*. En andra viktig förklaring för att förstå sättet som medlemmen engagerar sig i styrningen handlar om företagets formella organisering.

Ett centralt moment i projektet handlar om att kartlägga och studera samspel och spänningar mellan medlemskapet och dess dimensioner å ena sidan, och organisationen och dess formella strukturer å den andra sidan. Genom att analysera interaktionen i mötet mellan individen (ägare, medlem) och organisationen (företag, Kooperation) strävar vi efter att blottlägga och förstå hur detta går till i ett modernt kooperativt företag samt hur detta påverkar förutsättningarna för ägarstyrning.

Projektet fortsätter på ett spår som bl a Nilsson (2001) öppnar för i sin forskning där Kooperation analyseras utifrån en mer *sociologiskt inriktad organisationsteori* för att söka förstå de mekanismer som gör Kooperationen till en speciell och möjligen livskraftig organisationsform (Normark 1994; Swartz 1994). Vi kan också förstå projektet som en indirekt fortsättning på den mer deskriptiva

¹ Projektägare docent Filip Wijkström, Handelshögskolan i Stockholm, *SSE Institute for Research* (SIR). Övriga medverkande seniora forskare är Martin Gustavsson, Stefan Einarsson samt Torbjörn Einarsson.

studie som tidigare genomförts av Melander & Müllern (2010) av företagen (SLF-projekt 0145007), även om vi inte lägger utrymme på rena beskrivningar av företagen. Studier hänvisar ofta till kooperativa värden som sammanhållande (Stryjan 1989; Craig 1993; Nilsson 1996; Hakelius 1996) samt till att den ekonomiska målkonflikten mellan den individuell principal och principalerna som grupp kan reduceras i högt socialiserade miljöer (Ouchi 1979; Etzioni 1988; Abrahamsson 1986). Dessa mekanismer antyds som förklaringar för varför Kooperationen fungerar trots att den enligt strikt principal/agent-teori borde ha nackdelar gentemot t ex verksamhet i AB-form.

Vi menar därför att det är viktigt att ta ett samlat grepp kring Kooperationen och även analysera balansen mellan och kombinationen av de olika dimensioner (av medlemskapet) och logiker (för verksamheten) som ger Kooperationen dess unika prägel. På detta sätt komplicerar vi en traditionell tudelning mellan ekonomisk nytta och kooperativa värden i forskningen med att snarare analysera Kooperationen utifrån att de olika dimensionerna och logikerna *existerar samtidigt* både hos den enskilde lantbrukaren och inom grupper av medlemmar, samt i företaget. Man kan t ex tänka sig att det vid sidan av en ekonomisk rationalitet existerar en familjelogik som handlar om att hålla ihop gården (Karlsson-Stider 2000); en annan som handlar om kooperativa värden som jämlikhet och demokrati (Böök 1994); respektive en där fokus är verksamheten (Östman 1996, 2007). Vi menar därmed i likhet med Sjöstrand (1985, 1997) att människan är både komplex och sammansatt och att det är viktigt att förstå dynamiken i denna mix och balansen mellan dimensionerna för att kunna förstå och analysera hur modern ägarstyrning inom Kooperationen fungerar.

MATERIAL & METOD

Projektet startade 2009-01-01 och planerades slutfört 2011-12-31. På grund av ökade arbetsbelastning under 2010/11 för en av forskarna försenades projektet ett år. Under hösten 2011 avbröts anställningen för denna forskare och parallellt med nyrekrytering av en ekonomhistoriker genomfördes omorganisering av projektet för mer arbetsekonomisk struktur samt för att stärka upp arbetet med de viktiga arkiv- och dokumentstudierna. Första året handlade om att utveckla analytiska modeller utifrån tidigare forskning samt egna studier av ägarstyrning i andra typer av medlemsorganisationer. Under 2011 samlades data in via enkäten och bearbetningen av detta material påbörjades. Vidare samlades arkivmaterial från en av fallorganisationerna in och bearbetades. Arkivstudierna för Södra slutfördes under våren/sommaren 2013 och arkivstudierna för Lantmännen avslutades under höst 2012/vår 2013. Parallellt med arkivstudierna genomfördes intervjustudien. Metoden är att genom dokumentstudier identifiera de centrala strategiska brytpunkter vilka sedan detaljstuderas genom uppföljande och fördjupande intervjuer med relevanta respondenter. På så sätt identifieras och analyseras *mekanismerna* i de strategiska processerna som är en av projektets kärnfrågor. Under 2012 genomfördes efterkontroll av dataregistrering samt slutlig bortfallsanalys för enkäten. Under läsåret 2012/2013 har kompletterande intervjuer och arkivbesök genomförts. Avslutande rapport till fallföretagen producerades under våren 2013 samtidigt som forskargruppen har arbetat med synopsis för bokmanus samt planering av artiklar.

ÅTERFÖRING TILL NÄRINGEN Modeller och delar av empiri har hittills presenterats vid fyra seminarier; (1) SLF:s seminarium: ”Hur kan forskningen bidra till att lantbruket intar en tätposition för tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft?” (26.4, 2010). (2) PwCs Kooperativa Möte 2011 (27.10, 2011). (3) LRF-arrangerat skogsseminarium inom ramen för *Kraftsamling Skog* (febr 2012). (4) Medverkan vid konferens anordnad av Lantmännen med c:a 150 förtroendevalda ur lantbrukskooperationen på temat: ”Kooperativa Affärsmodeller för Framtiden”. Vi har även haft referensgrupp med representanter för fallföretagen och Kooperationen. Sammanlagt har sju möten genomförts då material ur projektet har presenterats och diskuterats. Ett viktigt moment i detta har handlat om att säkerställa relevansen för branschen samt att redan under projektets insamlings- och analysfas kunna återföra resultat men också om att testa och finjustera våra modeller och analyser.

DELSTUDIER Vårt empiriska underlag är mycket omfattande och samlas in via tre delstudier: en *enkätstudie*, en *arkivstudie* av historiskt källmaterial samt en *intervjustudie*. Genom triangulering av metoder kommer vi åt olika empirityper samtidigt som de olika ansatserna komplettera varandra.

Enkätstudie (ansvarig ek dr Torbjörn Einarsson) Målpopulation för enkät: *alla medlemmar*, såväl individer som företag, i Lantmännen och Södra. Företagens egna register har använts och kan antas stämma överens med eftersökt population. Lantmännen hade 31705 registrerade medlemmar varav 3115 som organisationer; Södra hade 50794 medlemmar varav 740 organisationer. Slutligt urval bestod av 1000 medlemmar i vart och ett av företagen. C:a 1900 av de som fått enkäten tillhör populationen och med 1045 svar är svarsfrekvensen 55 %. Med en redan hårt enkätutsatt målgrupp och omfattande enkät med 93 frågor är detta ett gott utfall. Urvalet var stratifierat slumpmässigt på variablerna förtroendevald vs vanlig medlem samt antal hektar jordbruksmark (Lantmännen) resp antal hektar skogsmark (Södra) och åtta stratum skapades för varje företag. Basen i enkäten bygger på tidigare enkät för analyser av medlemskap i stora medlemsorganisationer (Einarsson, T. 2012). Enkäten anpassades till Kooperationen mha intervjuer med olika typer av medlemmar samtidigt som samtal har förts med vår referensgrupp. Testutskick (100 enkäter) genomfördes innan slutlig enkät.

Arkivstudie (ansvarig docent Martin Gustavsson) För att följa förändring över tid samlar vi in och bearbetar material under 1990–2012. Med material av samma slag i de båda företagen kan vi dels jämföra de båda företagen, dels följa hur centrala frågor ”vandrar”. Källmaterialet omfattar 7 930 sidor. Från Lantmännen har vi motioner till föreningsstämma och protokoll för åren 1990–2012 (859 sidor). Från Södra har vi dels motioner till föreningsstämma och protokoll för åren 1990–2012 (713 sidor) dels material från olika nivåer för tvärsnittsåret 2010: motioner till distriktsmöte, föreningsstyrelse och föreningsstämma samt styrelsens yttrande och brev till motionärer (164 sidor).

På Centrum för Näringslivshistoria har vi excerperat följande medlemstidningar från Lantmännen: ”Groddbladet” åren 1983–1995 (valda artiklar på 133 sidor), ”P & U Kanalen” åren 1995–2002 och ”Grodden. Lantmännens ägartidning” åren 2001–2005 (papperskopior på 168 sidor). För åren 2006–2012 har vi en obruten pdf-serie (888 sidor) av ”Grodden. En ägartidning från Lantmännen”. På Södras huvudkontor i Växjö har vi excerperat ”Södra Skog” åren 1990–1992 (153 sidor) och ”Södra Kontakt” åren 1993–2009 (1 236 sidor). För åren 2011–2012 har vi tidningen i helhet, (580 sidor). Vi har även excerperat ”Kort sagt Södra” för perioden 1992–2012 (225 sidor). Vi har samlat in årsredovisningar från Lantmännen 1989–2012 (623 sidor åren 1989–2001 och 1 198 sidor åren 2002–2012). För Södras har vi gjort ett urval av texter för perioden 1990–2002 (204 sidor) och hela årsrapporter mot slutet av perioden (610 sidor åren 2004–2012). För Södra har vi även ihop material om ägarmöten år 1999 och 2004 (125 sidor). Vi har slutligen samlat in artiklar om både Södra och Lantmännen i ”ATL” och ”Land Lantbruk & Skogsland” åren 2001–2012 (41 sidor).

Intervjustudie (ansvarig ek dr Stefan Einarsson) För att fånga in medlemskapets överlappande dimensioner (samt deras dynamik) respektive de effekter de har för ägarstyrningen har tjugosex intervjuer med medlemmar, förtroendevalda och representanter för företagen genomförts. Intervjuernas funktion i projektet har varit dubbel, dels som kvalificerande metod för att fördjupa och förtydliga det bredare material som samlas in via enkät och dokument, dels för att fånga upp den dynamik och de spänningar i processerna som annars kan vara svåra att identifiera. Vi har valt att studera ett antal strategiska brytpunkter vilka fungerar som mini-fallstudier inom den större fallstudien och ger oss fönster genom vilka vi kan studera organisationernas tillväxt, utveckling och förändring över tid (Einarsson, S. 2012). De strategiska brytpunkter vi har undersökt i denna studie är de strukturella förändringar som skett inom respektive fallorganisation, förändringarna av strukturen på föreningarnas egna kapital samt frågor kring förnyelsebar energi. För att följa hur dessa processer har löpt under tidsperioden har vi använt oss av arkivstudier och intervjuer.

RESULTAT Här presenterar vi ett urval av tre typer av resultat, de första två är delmängder från två delstudier: enkät respektive arkivmaterial, och den tredje typen av resultat handlar om de analytiska modeller som har vuxit fram ur vårt teoretiska arbete som en central del av projektet, både för att vägleda oss i empiriarbetet och för att strukturera analys och resultat. Dessa delresultat är viktiga delar av den samlade mängden resultat från projektet, och de har fortlöpande presenterats för och diskuterats med referensgruppen, men projektet låter sig dock inte enkelt sammanfattas på dessa tio sidor. Detta urval bör istället betraktas som exempel på de resultat som har erhållits och som senare kommer att publiceras i de vetenskapliga artiklar och den bok som är under arbete.

Enkäten

Mha tabell 1 visualiserar vi hur medlemmarna upplever relationen till företagen. Vanligast är att betrakta den som en affärsrelation (72 %) eller nyttorelation (62 %). Det tredje vanligaste sättet är att man se sig som ägare till organisationen (61 %). I vårt material ser vi dock att det finns helt andra sätt att konstruera relationen. T ex betraktas 42 % medlemskapet som en rättighet man har som lant- eller skogsbrukare; 31 % ser medlemskapet som en gemenskap medan 34 % konstruerar medlemskapet baserat på gemensamma värderingar. Hela 11 % av medlemmarna ser medlemskapet som "ett bidrag eller en gåva" till organisationen vilket nästan kan ses som motsatsen till medlemskapet som en affärsrelation eller ett ägarskap. Data bakom tabellen avslöjar också att synen på medlemskapet som en affärsrelation eller ett ägarskap inte på något sätt utesluter att relationen samtidigt konstrueras som gemenskap eller baserad på gemensamma värderingar. Mångfalden av synsätt på medlemskapet visar att medlemskapet kan betyda olika saker för olika individer inte bara i olika organisationer utan även i en och samma organisation men det visar också att medlemskapet kan betyda flera olika saker samtidigt. Det innebär i nästa steg att ett medlemskap inte nödvändigtvis är direkt jämförbart med ett annat, i alla fall inte på ett enkelt linjärt sätt.

Relationen kan beskrivas som:	Lantmännen	Södra	Totalt
	Lantmännen	Södra	Totalt
12_1 affärsrelation	65 %	77 %	72 %
12_2 rättighet	32 %	48 %	42 %
12_3 nyttorelation	51 %	69 %	62 %
12_4 ägare	47 %	69 %	61 %
12_5 gemenskap	21 %	37 %	31 %
12_6 bidrag eller gåva till [ORG]	12 %	10 %	11 %
12_7 gemensamma värderingar	22 %	42 %	34 %
12_8 [ORG] är en del av mig	12 %	17 %	15 %
12_9 född eller uppväxt in i [ORG]	27 %	26 %	26 %

Tabell 1. Medlemmars beskrivning av hur relationen till organisationen kan karaktäriseras.

Genom linjär multipel regressionsanalys visar projektet samband mellan individens engagemang i företagets styrning och dennes roller samt rationaliteter i medlemskapet men också ställt i relation till ett antal bakgrundsvariabler. Vår analys visar att förtroendevalda är betydligt mindre benägna att avsluta sitt medlemskap vid missnöje. Längre tid tycks också bidra något till starkare lojalitet alternativt att det är en selektionsprocess som gör att det är de lojala som blir kvar länge som medlemmar. Om medlemmen står i en ägar-, kund- eller leverantörsroll påverkar inte benägenheten att avsluta medlemskapet, men en idealbaserad rationalitet minskar risken för avhopp.

Det andra sättet för exit är att välja en annan aktör för affärerna. Även här är de förtroendevalda mindre benägna till exit och en längre medlemstid bidrar något till lojaliteten. Medlemmar som ser sig själva i en ägarroll är mindre benägna att göra affärer med andra aktörer medan medlemmar som ser sig själva som kunder eller leverantörer i en affärsrelation i större utsträckning väljer att göra affärer med andra aktörer vid missnöje. Starkare anknytning till organisationen genom någon av de tre rationaliteterna har också ett samband med starkare lojalitet. Detta är intressant då man kan anta att en kalkylerande nyttobaserad relationstyp snarare borde hänga samman med större benägenhet att göra affärer med andra aktörer då någonting inte fungerar som det ska i den egna organisationen. Förtroendevalda är mer benägna att välja voice-alternativet för att påverka organisationen vid missnöje. Det finns också ett positivt samband med rollen som ägare och med den idealbaserade rationaliteten. Vi ser också att förtroendevalda är mindre benägna att påverka företaget som kund eller leverantör medan medlemmar som beskriver sin relation till organisationen som en affärsrelation har större benägenhet till detta. Att som medlem och ägare påverka genom att påtala problem för tjänstemän och förtroendevalda eller att försöka påverka genom det demokratiska systemet påverkas av samma variabler. Förtroendevalda har större benägenhet till detta, men också medlemmar som ser sig själva som ägare och medlemmar med en idealbaserad rationalitet.

Tabell 2 visar vad som påverkar och samvarierar med om en medlem deltar i det lokala årsmötet och om de skulle kunna tänka sig att ställa upp som förtroendevalda om de får frågan. Sambanden ser i stort sett likadana ut för båda frågorna. Förtroendevalda deltar i hög utsträckning på det lokala årsmötet och är i hög grad benägna att fortsätta som förtroendevalda. Ägarrollen ökar benägenheten både för att delta i lokalt årsmöte och för att ställa upp som förtroendevald. Rollen som kund eller leverantör ökar benägenheten att delta i lokala årsmöten men inte huruvida medlemmen kan tänka sig vara förtroendevald. I andra frågor visas inte på några samband men när det gäller det praktiska utövandet av ägandet genom deltagande i årsmöte och viljan att bli förtroendevald så finns det ett positivt samband. Medlemmar som i större utsträckning ser en social samhörighet som viktig i medlemskapet både deltar i lokala årsmöten och är villiga att ställa upp som förtroendevalda. Även tiden är intressant. Ju längre man har varit medlem desto mer sannolikt är det att man deltar på årsmöten men samtidigt är det mindre sannolikt att man är intresserad av att ta en förtroendepost.

	Kund eller leverantör		Prata med tjm etc		Demokratiska systemet	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
(Konstant)	1,546	,000***	1,093	,000***	1,114	,000***
Org, Lantmännen=1	,148	,096	-,194	,019*	-,013	,889
Förtroendevald	-,507	,000***	,374	,000***	,300	,002**
Areal	,000	,400	,000	,090	,000	,029*
Medlemstid	,004	,193	,003	,327	,001	,664
Ägare	-,009	,850	,229	,000***	,164	,001***
Affärsrelation	,268	,000***	,074	,079	,014	,766
Kalkylerande relation	,036	,448	,058	,193	,061	,209
Idealbaserad relation	-,004	,942	,189	,000***	,208	,000***
Genuin relation	,025	,578	-,025	,545	,041	,371

Tabell 2. Regressionsanalyser över olika sätt att påverka.

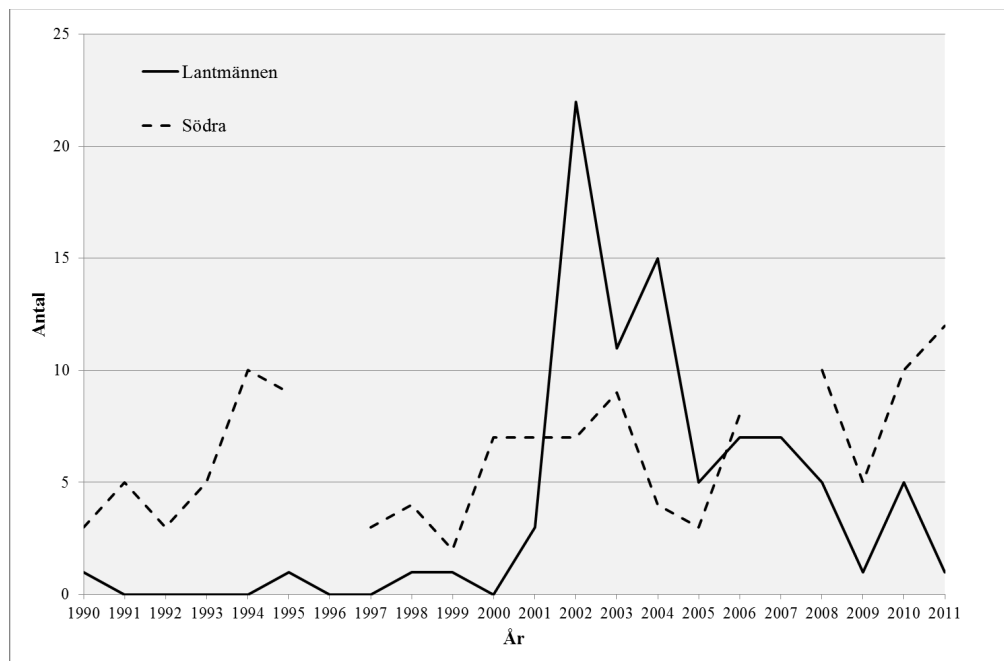
Ägarrollen gör medlemmen mer benägen att påverka företaget vid missnöje och mindre benägen att göra affärer med andra. Rollen som ägare gör det också mer troligt att en medlem väljer att påverka genom att prata med förtroendevalda och tjänstemän eller att försöka påverka direkt i det formella systemet. Ägarrollen ökar också benägenheten att delta i lokala årsmöten och för att ställa upp som förtroendevald. En medlem som istället ser sig som kund eller leverantör genom att primärt ha en affärsrelation har istället större benägenhet att försöka påverka organisationen genom rollen som kund. Idealbaserad rationalitet vilket kan kopplas samman med en positiv grundsyn på Kooperation gör att medlemmen är mer benägen att försöka påverka då någonting är fel samtidigt som man är mindre benägen både att avsluta medlemskapet och att göra affärer med andra. Denna rationalitet gör det också mer troligt att en medlem väljer att påverka organisationen antingen genom att prata med tjänstemän och förtroendevalda eller att påverka direkt i det demokratiska systemet.

Trots att den genuina rationaliteten, att se det som viktigt med en social komponent i medlemskapet, varken har någon påverkan på om en medlem skulle välja exit- eller voicestrategier vid missnöje eller på om medlemmen väljer att påverka som kund eller leverantör kontra som ägare så ser vi ett positivt samband med de mer påtagliga manifestationerna av styrning, det vill säga deltagande i lokala årsmöten och viljan att ställa upp som förtroendevald. Detta kan tolkas som att dessa sätt att delta inte alltid primärt handlar om en vilja att styra organisationen. I de flesta fall är det dock kanske mer troligt att det bör tolkas som att den genuina rationaliteten ger en sista knuff över tröskeln. Det är helt enkelt inte lika skrämmande att gå till ett årsmöte eller att ställa upp som kandidat till styrelsen om man redan känner andra människor i distriktet eller SBO:n.

Arkiven Här redovisas motioner till Lantmännen och Södras stämmor perioden 1991–2011. I ett nästa steg i analysen låter vi dessa diskussioner gå i dialog med diskussion i medlemstidningar 1990–2010, samt i årsredovisningar under samma period. Var dyker vilka frågor först upp? Vilka aktörer hörs var någonstans? Hur går dialogen mellan företag och föreningsmedlem? Vad säger den väg frågorna vandrar inom (utom) organisationen oss om hur ägarnas styrning går till och var den utövas i praktiken? De enkla och preliminära sammanställningar av material som redovisas här representerar endast en mycket begränsad del av det totala arkivmaterial vi arbetar med och som utgör basen för planerad bok och vetenskapliga artiklar.

Grafiken visar relativt få motioner på central nivå inom såväl Lantmännen som Södra under perioden. Det inkom exempelvis ungefär lika många motioner till Lantmännen stämma under tjugo år (86 stycken åren 1990–2011) som det gjorde till Lantbrukarnas Riksförbunds stämma under ett år (83 stycken år 2012). Däremot skiljer sig den årliga motionsfrekvensen åt. Medan motionsverksamheten på central nivå inom Södra har varit relativt jämn under perioden uppvisar motionerna till Lantmännen kraftiga variationer över tid (de är få fram till och med fusionen 2001 då de skjuter i höjden, för att sedan successivt minska igen).

Inför kommande publiceringar ställs detta material samman med annat arkivmaterial respektive data från enkät och intervjustudien innan vi kan säga mer om medlemmarnas ägande, men vi kan redan nu ställa oss frågan hur det relativt ringa antal formella motioner till stämmorna ska förstås. Ska det tolkas som ett demokratiskt fattigdomsbevis ("lågt medlemsengagemang") eller snarare ses som ett hälsotecken för organisationen ("viktiga frågor har redan avhandlats i motioner på lokal nivå, med andra metoder eller i andra forum")? På central nivå inom företagen dyker ffa frågor upp som inte upplevs tillfredsställande behandlade på andra håll. Medlemmarnas rätt till individuella motioner direkt till stämman får också ses som en demokratisk säkerhetsventil, som kanske ffa utnyttjas i mer extraordinära lägen, som när man står inför djupgående strategiska förändringar. Det krävs mer analys för att räta ut frågetecknen. Vi tror dock att det är fruktbart att gå vidare med arbetshypotesen att medlemmars engagemang dels blir synligare på lokal nivå, dels sker med andra metoder (samtal med förtroendevalda; skrivelser till styrelsen), dels i andra forum ("ägarmöten"; motioner LRF).

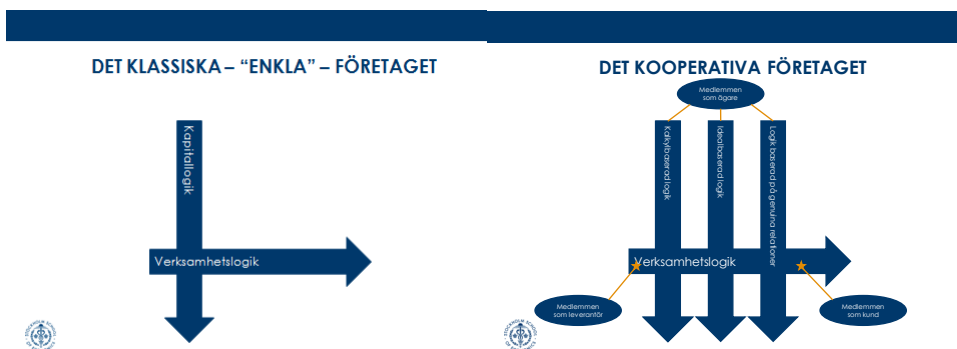


Graf 1. Antal motioner Lantmännen (n=86) och Södras (n=126) föreningsstämmor 1990–2011.

Modellerna Identiteten för lantbrukare är, precis som för alla individer, komplex och sammansatt av många olika och ibland konkurrerande rationaliteter. För att kunna analysera denna komplexa situation behövs en analytisk idealtypisk modell där de olika dimensionerna behandlas och förstås var för sig, innan vi försöker analysera den mer komplicerade situation som gäller i verkligheten.

En sådan modell där medlemskapet betraktas som en multidimensionell relation mellan individen (lantbrukaren) och organisationen har utvecklats i projektet (figur 1 nedan). För det första ser vi en leverantörsroll där lantbrukaren främst fungerar som leverantör eller 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 nyttobaserade relation karaktäriseras av ett avstånd mellan lantbrukaren och föreningen, en kortsiktighet i relationen samt av att lantbrukaren inte aktivt deltar i ledningen och styrningen av föreningen. Generellt gäller också att denna roll främst har sin relation till föreningen i dess horisontella processer och därmed påverkas av (och i sin tur påverkar) rörelselogiken. Den andra rollen som vi urskiljer är huvudmannarollen där lantbrukaren ser sig som ägare av och ansvarig för verksamheten, både på lång och på kort sikt. Denna relation karaktäriseras av en verksamhetsrationalitet som innebär att lantbrukaren även intresserar sig för och känner ansvar för hela verksamheten och inte bara över den avkastning ("nytta") den kan ge.

Huvudmannarollen tycks dock på många håll inom lantbrukskooperationen idag främst kunna likställas med vad man skulle kunna kalla en aktieägarroll där lantbrukaren via sitt insatskapital liknas vid en aktieägare och där storleken på insatskapitalet går att likställa med ett aktiekapital. Relationen kan beskrivas som karaktäriserad av en finansiell rationalitet där lantbrukaren främst ser relationen som en finansiell relation som ska ge så hög avkastning som möjligt där verksamhetens innehåll är underordnat och avkastningen står i fokus. Detta att inspirationen till ledningsmodeller tas från aktiemarknaden där ägarrollen likställs med den idealtypiske aktieägaren kan förstås som en tidsandans krumbukter. I alla tider har personer som är ansvariga för verksamheter som ligger i samhällets olika sfärer lånat modeller och metoder och för tillfället är det marknaden som står som normgivare för viktiga förändringar inom både stat och civilsamhälle, så det är kanske inte att undra på att denna kommersiella rationalitet har vuxit sig stark även i lantbrukets kooperativa företag. Men vilka är konsekvenserna för verksamheten och vad innebär det för dess styrning och ledning?



Figur 1. Det kooperativa företaget jämfört med en idealtypiskt "klassiskt" företag.

En organisation har två typer av värdekedjor och styrprocesser som karaktäriserar verksamheten i stort. Den vertikala styrprocessen där den yttersta makten finns hos huvudmännen och hos det organ (ofta en styrelse) som dessa tillsätter för att ta tillvara huvudmännens intressen. Denna styrelse inrättar i sin tur ofta en verkställande funktion (inte sällan VD) som sedan ansvarar för övriga nyckelfunktioner och i förlängningen samtliga medarbetare inom organisationens olika hierarkiska nivåer och verksamheter. I den vertikala styrprocessen finns en kedja av anspråk och krav på verksamheten och dess ekonomiska utfall, krav som naturligtvis ser olika ut beroende på vilken hierarkisk nivå kraven ska översättas till. Det är också vanligt att kraven skiljer sig åt mellan typer av huvudmän och ägare beroende på mål och tidshorisont för engagemang och huvudmannaskap. I den horisontella styrprocessen pågår organisationens olika förädlingsprocess(er) såsom produktion av varor och tjänster. Denna process karaktäriseras av förädling som sker i företagets huvudprocess och dess rörelselogik, det vill säga *hur företagets input förvandlas till dess output*. I denna process blir relationen till kunder och leverantörer och deras krav viktiga och likaså förändringar i produktionsteknik, affärsmodeller och ledningsmodeller.

Vertikal och horisontal styrprocess möts ofta på olika nivåer och processer i ett och samma företag. Det beror dels på vilken rationalitet som dominerar vertikal styrprocess respektive vilken som dominerar horisontell styrprocess. Men det beror också på bransch och typ av verksamhet. Ofta tänker man sig att större omvärldsförändringar såsom skiftningar i politiken och marknaden lättare får genomslag i den vertikala styrprocessen medan inkrementella förändringar såsom förändrad produktionsteknik eller ledningsmodeller lättare får genomslag i den horisontella organisationen. Och det är också i denna spänning eller balans mellan vertikal (potentiellt transformativ) styrning och vertikal (i huvudsak inkrementell) styrning som de strategiska innovationerna ofta sker. Inom lantbrukskooperationen kan man tänka sig att det främst är medlemsorganisationen som är bärare av den vertikala styrprocessen medan affärsorganisationen är bärare av den horisontella styrprocessen.

DISKUSSION Som vi inledde denna rapport befinner sig den kooperativa modellen inom svensk lant- och skogsbruk sedan några decennier tillbaka i en mycket intressant men också utmanande utveckling (för en tidig och intressant analys, se Micheletti 1990). Den dubbelhet som kännetecknar dem – en integrerad balans mellan å ena sidan kommersiella krav och logiker och å andra sidan en värderingsbaserad rationalitet med andra typer av värden – har representerat en instabil jämvikt, vilket också har avspeglats i medlemmarnas relation till verksamheterna. Vi vet sedan tidigare att de många olika avregleringar som har pågått inte bara i Sverige utan även internationellt har ökat den globala konkurrensen för många av kooperativa företag som har tvingats se tidigare relativt stabila marknader bli allt mer dynamiska, något som dock på samma gång har erbjudit nya marknads- och utvecklingsmöjligheter för andra av företagen. Från en relativt sett skyddad och stabil (nationell) miljö har företagen alltmer kommit att uppleva avreglerade marknader där nya (internationell) konkurrenter har blivit mer aggressiva, och för att överleva i den nya situationen har många av kooperativen kommit att låna modeller och tänkande ffa från mer traditionellt marknadstänkande med aktiebolag och koncernlösningar (Wijkström 2011). Detta har indirekt även fått konsekvenser för hur verksamheterna ägs och styrs (*governance*), vilket är fokus för föreliggande studie.

Samtidigt är det tydligt att den svenska lant- och skogsbrukskooperationen påverkas av de större förändringar som vi i andra sammanhang har beskrivit som en ”omförhandling av det svenska samhällskontraktet” (Wijkström 2012) där frågor som handlar om just medlemmarnas roller och inflytande i alla möjliga typer av organisationer nu är högaktuella och under förändring. Den kultur och den praktik som skulle kunna beskrivas som folkrörelsetraditionen är inte längre lika självklar vare sig som idé eller form för de verksamheter där den i många fall tidigare närmast har tagits för given. Traditionellt har de olika kooperativa grenarna i Sverige åtminstone kunnat beskrivas som delmängder av denna folkrörelsetradition. Den djupa ”mylla” av föreningskunskap och praktiskt handhavande som tidigare präglade det svenska samhället är inte längre en självklar förutsättning för att driva och utveckla kooperativ verksamhet. Under en stor del av 1900-talet var detta kunnande och denna praktik närmast att betrakta som en gemensam (osynlig) ”infrastruktur” i samhället som många olika aktörer tillsammans var med och byggde upp och investerade i. Förutom Kooperationen bidrog också de politiska partierna, fackförbunden och folkbildningen till en demokratisk skolning, likväl som de olika kyrkorna, idrottsrörelsen samt föreningslivet i stort.

Vi kan betrakta denna ”infrastruktur” av föreningskompetens som en gemensam tillgång – som en allmänning eller *commons*, för att tala med Elinor Ostrom (1990) – som många olika aktörer bidrog till att upprätthålla, men som också dessa aktörer i ett nästa steg själva drog nytta av, inte minst för verksamheternas ägande och styrning. Praktiskt kunde det gå till så att en person fick sin primära förenings skolning inom idrotten eller i Vuxenskolans regi, men praktiskt kom att använda/utöva den inom lantbrukets Kooperation. Eller vice versa. När nu allt fler av de centrala aktörerna tycks överge eller åtminstone ompröva sina tidigare former för att äga, organisera och styra verksamheterna spås vars och ens investeringar i den gemensamma kompetenspoolen. I och med detta minskar också volymen på – och värdet av – den gemensamma tillgången (allmänningen).

Ett mer traditionellt marknadskapitalistiskt tänkande för att driva företag har allt tydligare vunnit insteg inom den svenska lantbrukskooperationen ffa som ett resultat av de senaste decenniernas (globala) avregleringar. Samtidigt ser vi dock även en mer smygande urholkning av den svenska

folkrörelsetradition och det föreningskunnande som tidigare fungerade som en gemensam tillgång för många olika aktörer i samhället (Wijkström och Zimmer 2011). Tagna tillsammans får dessa utvecklingsspår konsekvenser för hur verksamheter och företag inom lantbrukskooperationen *ägs, organiseras* och hur det genererade *överskottet fördelas*.

En grundbult inom Kooperationen är att det är samma personer som nyttjar företagen och som äger dem, vilket ger medlemmen en dubbel relation till sin organisation. Detta brukar i litteraturen kallas för kooperativ identitetsprincip och påverkar hur individen förhåller sig till organisationen och även för vilka logiker som styr verksamheten. I intervjuer med företrädare för lantbrukskooperationen har vi funnit en oro för att balansen mellan dessa två rationaliteter över tid har rubbats och att lantbrukaren allt mer betraktas som och beter sig som leverantör (eller möjligen köpare) istället för som en (kooperativ) huvudman. I denna utveckling upplevs det som att många lantbrukare också får en allt kortsiktigare syn på verksamheten. I dessa intervjuer har vi hört företrädare efterlysa en önskan efter att lantbrukarna ska röra sig från en leverantörsroll till en roll som mer tycks likna en aktieägarroll, detta för företrädarna hoppas att man ska kunna få medlemmarna att gå från ett mer kortsiktigt och smalt leverantörsperspektiv till ett mer långsiktigt och brett huvudmannaperspektiv.

I den utveckling som nu pågår förändras relationen mellan de multipla roller och identiteter som medlemmarna har i etablerade kooperativa företag som vi har identifierat och kartlagt i studien. Ofta utvecklas och särskiljs i modern Kooperation en särskild företagsdel respektive medlemsburen gren. Under lång tid har vi t ex kunnat se ett växande antal bolagiseringar och koncernbildningar inom stora delar av den äldre Kooperationen, med en efterföljande tydlig förändring också när det gäller mixen av och balansen mellan de olika dimensioner som ligger i basen för det medlemskap som all kooperativ verksamhet vilar på (Skocpol 2003; Wijkström 2011).

Den utveckling som skisseras ovan är inte nödvändigtvis negativ för företagen inom lantbruket, men innebär en rejäl utmaning för verksamheterna. Vägen framåt när det gäller verksamheternas *ägande, organisering* och *överskottsfordelning* ligger för de flesta företag nu någonstans mellan två (idealtypiska) ytterligheter: (a) transformera ägarstrukturen helt i linje med den privatkapitalistiska modellen med aktiebolag och koncerner; traditionell separation mellan ägare, brukare och ”kunder” samt fördelning av överskott efter hur stor del av verksamheten man äger. Eller så (b) återfinner man den instabila jämvikten mellan föreningsmodell respektive företagsmodell. Försök att återfinna eller återskapa tidigare balans mellan de två logikerna kommer dock att kräva både investeringar och modellutveckling för att ta fram en ny generation styrverktyg och kontrollmekanismer för att medlemmarna ska kunna *äga, organisera* och *fördela överskottet* av sina kooperativa företag.

Vilken lösning, eller snarare kombinationer av lösningar mellan dessa båda alternativ, som väljs är förstås företagens (och medlemmarnas) sak. Det tycks dock relativt klart att företagslogiken under senare decennier i båda våra fallföretag (precis som generell utveckling för kooperativ verksamhet internationellt) har kommit att få allt större betydelse i organisationerna. Föreningslogiken har samtidigt, troligen som resultat av de dubbla utvecklingsspår som vi identifierade inledningsvis i denna avslutande diskussion, hamnat mer i bakgrunden. När vi analyserar medlemsgruppernas komplexa mix av dimensioner ser vi dock inte alls samma entydighet utan medlemskårens i de båda företagen uppvisar mer av mångfald och komplexitet. Vi ser samtidigt att de båda medlemskårens, åtminstone för ett antal centrala dimensioner, har förvånansvärt stora likheter.

Huruvida företagen är villiga att ta de utvecklingsinvesteringar som kommer att behövas samt är beredda att inför mer föreningslika mekanismer för att vikta upp medlemmarna i denna ägarroll (snarare än att försöka transformera dem till ”aktieägare”); eller om tillräckligt många medlemmar är villiga (och tillräckligt kompetenta) att engagera sig i företagens ägande och styrning framöver, är inte frågor som projekt kan besvara. Vår bedömning är dock att de båda företagen på ett antal områden ännu uppvisar tillräckligt mycket ”kooperativ karaktär” och intressanta lösningar för att de (i synnerhet om de är beredda att ta vara på och utveckla medlemskårens komplexitet med avseende på de olika dimensionerna) för att ha valet att utvecklas till moderna – och fortfarande kooperativa – företag. Men det kommer att krävas såväl vilja och engagemang som resurser och långsiktighet.

REFERENSER

- Abrahamsson, B. (1986) *Varför finns organisationer? Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik*, Stockholm: Norstedts.
- Böök, S. Å. (1994) *Kooperativa värden i en föränderlig värld*, Stockholm: Föreningen Kooperativa Studier.
- Craig, J. G. (1993) *The Nature of Co-operation*, Montréal: Black Rose Books.
- Einarsson, S. (2012) *Ideology being governed: Strategy formation in civil society*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Einarsson, T. (2012) *Membership and organizational governance*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Etzioni, A. (1988) *The moral dimension: toward a new economics*, New York: Free Press
- Hakelius, K. (1996) *Cooperative values – farmer's cooperatives in the minds of the farmers*, Uppsala: SLU.
- Karlsson-Stider, A. (2000) *Familjen & Firman*, Stockholm: EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Melander, A., & Müllern, T. (2010) *Strategisk förnyelse i kooperativa företag*, Jönköping: Jönköping University.
- Micheletti, M. (1990) *The Swedish farmers' movement and government agricultural policy*, Praeger.
- Nilsson, J. (1996) The nature of cooperative values and principles, *Annals of Public and Cooperative Economics* (67)4: 663-653.
- Nilsson, J. (2001) Organisational principles for co-operative firms, *Scandinavian Journal of Management* (17): 329-356.
- Normark, P. (1994) *Om medlemsägda företag: organisering av strategiska förändringar*, Stockholm: EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Ostrom, E. (1990) *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ouchi, W. G. (1979) A conceptual framework for the design of organizational mechanisms, *Management Science*, 25(9): 833-848.
- Rothstein, B. (2012) *Tillsammans. En fungerande ekonomisk demokrati*. Stockholm: SNS.
- Sjöstrand, S-E. (1985) *Samhällsorganisation. En ansats till en institutionell ekonomisk mikro teori*, Stockholm: Doxa Ekonomi.
- Sjöstrand, S-E. (1997) *The two faces of management. The Janus factor*, London: International Thomson Business Press.
- Skocpol, T. (2003) *Diminished democracy: From Membership to Management in American Civic Life*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Stryjan, Y. (1987) *Impossible organizations. On self-management and organizational reproduction*, Uppsala: Uppsala University.
- Swartz, E. (1994) *Ledning och organisering av federationer*, Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Wijkström, F. (2011) ”Charity Speak and Business Talk. The On-going (Re)hybridization of Civil Society” i Wijkström, F. and Zimmer, A. (red) *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition*, Baden-Baden: Nomos.
- Wijkström, F. (red) (2012) *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*. Stockholm: European Civil Society Press.
- Wijkström, F. och Zimmer, A. (red) (2011) *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition*, Baden-Baden: Nomos.
- Östman, L. (1996) *Från byalagen till Leksand Stars*, Nacka: Con scientia.
- Östman, L. (2006) *Lysande ögonblick och finansiella kriser. Dramaten under ett sekel*, Stockholm: EFI.