

Slutrapport projekt 0145007

I den ursprungliga ansökan för detta projekt beskrevs problemställningen för projektet på följande sätt:

Hur kan entreprenörskap utövas/skapas i en verksamhet som präglas av de kooperativa idealen) och vilka är de organisatoriska och sektoriella förutsättningar som gynnar respektive hindrar förnyelse (och entreprenöriella handlingar) i den enskilda, kooperativa organisationen?

Vi ska i denna slutrapport reflektera över denna fråga och försöka peka på de resultat som framkommit i projektet. Det ska inledningsvis betonas att den slutgiltiga publiceringen inom ramen för projektet inte är färdig och att en del av de resonemang som förs i denna slutrapport kommer att fördjupas och förändras i den bok vi håller på att avsluta, och som markerar det slutgiltiga målet med publiceringen inom projektet. Denna bok kommer att finnas i manusversion i slutet av våren 2005. Det ska också nämnas att vi arbetar med 2 vetenskapliga artiklar som fördjupar några av de teman som beskrivs nedan. Delar av forskargruppen kommer därvid att vara aktiv under våren 2005 med detta skrivande. Föreliggande rapport är strukturerad i fyra delar. Efter en inledning följer en beskrivning av den omfattande litteraturöversikt som gjorts. Därpå följer en beskrivning av den teoretiska referensram som utvecklats i projektet. I ett större avsnitt följer sedan en sammanfattning av de tre empiriska fallen, följt av en teoretiskt grundad analys och slutsatser.

Litteraturöversikt

Inom ramen för projektet har två större litteraturöversikter genomförts – en som fokuserar den svenska forskningen och en som speglar det internationella forskningsläget. Ett viktigt syfte med dessa översikter, vid sidan av att bredda och fördjupa forskargruppens förståelse för kooperativa företag, har varit att fånga upp den litteratur som finns kring förnyelsefrågor i dessa företag. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att litteraturöversikterna har stärkt oss i övertygelsen att det är ett definitivt bidrag till förståelsen av kooperativa företag att arbeta med teorier inom entreprenörskap och organisationsförändring. Det gängse paradigmet inom kooperationsforskningen har i ringa utsträckning fångat upp den relevanta forskning som finns framförallt inom organisationsteoriområdet. De undantag som finns har dock hög relevans för vårt vidkommande. Ett bra exempel är Cecilia Mark-Herbert doktorsavhandling kring Functional food som i sin syn på produktutveckling ligger mycket nära de perspektiv vi förfäktar. Ett annat inspirerande bidrag, om än inte vetenskapligt grundat, är Normann & Nordfors bok Samverkanspionjärerna som på ett tankeväckande sätt diskuterar de kooperativa särdragen, inte som en nackdel, utan som en styrka i dagens affärsklimat.

I synen på kooperativa företag och deras ledningsproblematik bygger den svenska forskningstraditionen i mycket på mikroekonomiskt orienterade analyser, och inte minst transaktionskostnadsteori. Vid sidan av detta har också agentteori vunnit många trogna vänner bland svenska kooperationsforskare (se t ex Nilsson & Björklund, 2003; Hakelius, 2002). I synen på strategi och strategisk utveckling är man fast förankrad i en Porteriansk syn på strategi där denna driver den interna strukturen och vid en god matchning förbättrar företagets prestationer, vad som i litteraturen brukar kallas strategy-structure-conduct paradigmet (se t ex Hakelius, 2002). På samma sätt är synen på den interna strukturen etablerad i en likartad forskningstradition där den interna strukturens lämplighet avgörs av hur väl den matchar företagets omgivning. Detta brukar kallas situationssynsättet.

Denna teorifokusering i Sverige är intressant mot bakgrund av den utveckling som skett inom både strategi- och organisationsområdet med ett skarpt ifrågasättande av både den Porterianska modellen och situationssynsättet. Idag är det många som menar att strategi och organisation står i ett dynamiskt spänningsförhållande till varandra, eller som Andrew Pettigrew (2003), välkänd strategi- och organisationsforskare, uttrycker det i sin senaste bok – organizing is strategizing. Andemeningen är därvid att det är både praktiskt och teoretiskt svårt att skilja organisering och strategifrågor från varandra. Dom är med andra ord inflätade i varandra, och kan ses som delar av samma utvecklingsprocesser i företag och organisationer. Vårt eget perspektiv ligger nära Pettigrews mer dynamiska perspektiv på hur organisationer utvecklas över tid. Här är det dock mycket viktigt att poängtera att barnet inte får kastas ut med badvattnet. Det finns mycket viktiga insikter i den traditionella kooperationslitteraturen som är avgjort viktiga för förståelsen av kooperativa företag. Det är lätt att som utomstående att förbise de speciella särdrag som finns i kooperativa företag. I den bok vi håller på att färdigställa kommer spänningsförhållandet mellan den mer traditionella kooperationslitteraturen och nyare organisations- och strategilitteratur att bilda fond för en fördjupad diskussion kring det lantbrukskooperativa företaget och dess förnyelseproblematik. I denna slutrapport visar vi också upp både praktiska exempel på detta samt sammanfattningar av de analyser som fördjupas i boken.

Den internationella litteraturöversikt som genomförts har därvid skapat en stabil grund att stå på vad gäller förståelsen för det kooperativa tänkandet, och det kooperativa företagets speciella karaktärsdrag. I den internationella översikten tar vi utgångspunkten i den filosofiska/historiska grunden för Kooperationen och diskuterar där de kooperativa principen på ett djupare plan. Vidare diskuteras också national- och företagsekonomiska teorier kring Kooperation. Slutligen görs också en genomgång av den sociologiska och organisations-teoretiska litteraturen kring kooperativa företag. Den svenska översikten har en liknande struktur, och behandlar delvis liknande teoriströmningar, även om den svenska litteraturen, vid en internationell jämförelse, framstår som relativt begränsad. Det är viktigt, menar vi, att problematisera de Kooperationsteoretiska/ideologiska utgångspunkterna för dagens kooperativa företag, och ställa frågan är hur nära (eller långt ifrån) man är den ideologiska basen som den formulerats bl a i Rochdalesamhället med dess principer och som sedan förädlats i ICA-principerna en bit in på 1900-talet. En nära kopplad fråga är om dagens kooperativa företag är på väg att lämna den snävare synen på Kooperation som en organiseringsform där man arbetar tillsammans enligt vissa fastlagda principer (av ideologisk art).

En ytterligare slutsats vi dragit av de två litteraturöversikterna är att det finns ett behov av fördjupande, företagsnära analyser. I den mån empiriska analyser görs av kooperativa företag är det ofta på branschnivå och med relativt ytliga betraktelser av det enskilda företaget. Den befintliga litteraturen ger därmed inte så djup förståelse kring de strategiska utvecklings- och förnyelseprocesser som sker över tid i det enskilda företaget. Och här menar vi att föreliggande studie ger ett tydligt bidrag. Med hjälp av 3 djupa fallstudier ger vi en fördjupad bild av det enskilda företagets förnyelseproblematik över tid.

Teoretisk föreställningsram

När det gäller den teoretiska föreställningsram som utvecklats i projektet vill vi återknyta till den diskussion vi förde i den ursprungliga ansökan. Vi pekade där på hur den svenska (se t ex Jonnergård, 1988; Nilsson, 1986; 1991) och internationella litteraturen (Roy, 1981) beskriver Kooperationen som en specifik form för att organisera människor och aktiviteter som skiljer sig från alternativa former (t ex det kapitaldrivna företaget, intresseorganisationen

(föreningen), klanen, marknaden). Viktiga särdrag i den kooperativa formen är t ex värden som demokrati, rättvisa, sociala framsteg och solidaritet. Det är också viktigt att lyfta fram att den kooperativa verksamheten i normalfallet är en ekonomisk verksamhet. Denna syftar till att tillfredställa gemensamma behov hos en grupp människor och den ägs och styrs också av dessa. (Nilsson, 1991) Jämfört med aktiebolaget finns dock flera intressanta skillnader kring den finansiella uppbyggnaden av det kooperativa företaget (där vi också ser behov av förnyelseinsatser).

Uppkomsten av kooperativ organisering ses, i den traditionella kooperationslitteraturen, som ett svar på att andra organiseringsformer inte fungerar. Det skulle med andra ord finnas vissa specifika förutsättningar som gynnar Kooperationen. Omvänt borde kooperationsformen missgynnas när dessa förutsättningar inte existerar. Som nämnts ovan är värdegrunden ett centralt element i den kooperativa formen. Det finns med andra ord en kulturskapande grund (i form av gemensamma värderingar) i Kooperationen som inte är lika tydlig i andra former (möjligen med undantag för föreningen (Sjöstrand, 1985).

Samtidigt som den starka värdegrunden setts som det kanske viktigaste kännetecknet på en kooperativ organisation, så ses det också som ett problem (Normann & Nordfors, 1999). På teoretiska grunder går det att hävda att starkt kulturellt präglade organisationer kan hamna i anpassningsproblem när omvärlden förändras, inte minst därför att starka värderingar kan göra individer och grupper mindre benägna att ta till sig och se en verklighet som inte stämmer med värderingarna. Till diskussionen om Kooperationens för- och nackdelar behöver vi därför även lägga till en förändringsdimension som handlar om den kooperativa organisationens förmåga att anpassa sig till förändrade förutsättningar.

Problemet för den kooperativa formen har vi här valt att formulera som ett *förnyelseproblem*. Vi menar att den enskilda kooperativa organisationen i många stycken är utsatt för samma omgivningspåverkan som vilket företag som helst. Det finns en rad utvecklingstendenser som förändrat/förändrar villkoren för hur företag drivs. Det gäller sådana faktorer som den globala konkurrensen, förändrade värderingar, ökad processororientering, informationsteknologi och liknande. Det är inte på något sätt givet att den kooperativa organiseringsformen skulle vara speciellt missgynnad när det gäller att anpassa sig till ovanstående förändringstendenser. Vi delar Normann & Nordfors tanke att det finns viktiga särdrag i den kooperativa idén som gör den i högsta grad gångbar i den framtid vi gått in i (Müllern & Stein, 2000). Denna anpassning till nya förutsättningar sker dock inte automatiskt. Det finns många hinder på vägen mot en ofta nödvändig förnyelse (för diskussioner om förnyelsebehov se t ex Eriksson, 1995; Holm, 1989; Jobring, 1988).

Vi menar att förnyelse (i enskilda organisationer och i samhällssektorer) teoretiskt kan beskrivas och förstås som entreprenöriella handlingar, där förutsättningarna för förnyelsen går att söka både internt i den enskilda organisationen men också i den sektor man verkar. Entreprenörskap har formulerats som ett angeläget forskningsområde i det forskningsprogram kring Kooperation som finansieras av Stiftelsen Lantbruksforskning. Med entreprenörskap avses förmågan att identifiera nya sätt att kombinera befintliga resurser, men också att skapa nya resurser för att utveckla verksamheter. I många definitioner poängteras också att kärnan i entreprenörskapet är att skapa ny ekonomisk aktivitet. Entreprenörskap har av tradition kommit att fokusera på entreprenöriella individer som i givna strukturer (företag, organisationer, i ett visst land, el dyl) skapar något nytt, t ex skapas ett nytt företag eller en ny produkt. Entreprenören betraktas alltså som en mönsterbrytare.

Denna karaktärisering av entreprenörskap och entreprenörer innebär en spännande brytning

mot de ideal som brukar förknippas med kooperativ verksamhet. Kooperationen beskrivs vanligen som en verksamhet med öppet medlemskap, demokratiska beslutsformer, begränsad insatsranta och fördelning av överskott baserad på medlemmarnas köp från och leveranser till kooperativet (Sjöstrand, 1985). Till detta brukar också läggas en idé-/värdegemenskap som förenar medlemmarna och skapar en stabil grund att stå på. Dessa ideal kan lätt komma att stå i kontrast med den gängse beskrivningen av entreprenören. Det kan t ex ses som svårt att driva kontroversiella förändringar i en verksamhetsform som drivs av demokratiska ideal? Det är i högsta grad befogat att ställa frågan hur långt kooperativa organisationer kan gå i att förverkliga entreprenöriella ideal. När upphör man att vara en kooperativ organisation och när förvandlas man till ett "vanligt" aktiebolag noterat på börsen. Här kan man peka på finansieringsproblematiken som ett speciellt viktigt område att fokusera. Det faktum att kooperativ är medlemsägda är på ett sätt en begränsning av finansieringsmöjligheterna även om möjligheterna ökat genom den nyare lagstiftningen som bl a tillåter insatsemissioner och förlagsinsatser. Samtidigt skapar det också en stabilitet och långsiktighet i engagemangen som är positiv.

Hur uppkommer då denna önskade "rörelse i rörelsen", entreprenörskapet i den lantbrukskooperativa organisationen/sectorn? Kopplingen till entreprenörskapsbegreppet är viktig då den pekar på betydelsen av entreprenöriella individer. Kooperationshistorien bjuder på många exempel på dylika individuella initiativ som bidrar till förnyelse. Ibland sker dessa initiativ under motstånd från omgivningen (vi kan där ta exemplet med Albin Johansson, affärschef på KF under 1920-talet som utvecklade KF till att äga och driva kvarnar)(Giertz & Strömberg, 1999) och ibland sker det med stöd från omgivningen. Samtidigt ska inte individen överbetonas. Förnyelsen, entreprenörskapet utövas i sammanhang som kan både stödja och hindra initiativen, och dessa sammanhang behöver beskrivas och förstås.

Teoretiskt sett finns en rad fält som är relevanta för detta projekt. Vi har redan nämnt entreprenörskap som ett sådant fält. Forskning av relevans för projektet bedrivs också inom närliggande fält som organisatoriskt lärande (Müllern & Östergren, 1995), innovation och organisatorisk förändring.

I fallet Södra skogsägarna, som beskrivs nedan, använder vi en referensram som är hämtat från ett nytt, framväxande området inom den rikhaltiga entreprenörskapslitteraturen, nämligen det som kommit att kallas *corporate entrepreneurship*. Man vänder sig där delvis bort från den traditionella entreprenörskapslitteraturens fokus på den ensamme entreprenören som startar sitt företag. Fokus ligger här istället på de processer, inom och utanför företaget, som skapar och bidrar till entreprenöriella handlingar. Grundfrågan blir då under vilka villkor ett företag kan agera entreprenöriellt. Innan tidigt 80-tal, med få undantag, sågs entreprenörskap som ett individuellt fenomen som tog sig uttryck genom enskilda entreprenörers verksamhet. Dock har akademiker under de senaste två årtiondena visat ett ökat intresse för existerande organisationer och deras entreprenöriella företeelser. Med hänvisning till föregående diskussion utgör CE litteraturen en intressant stomme för att vidare undersöka kooperativa organisationer.

I fallet Norrmejerier utvecklas och prövas ett annat teoriområde som kan berika förståelsen av förnyelseproblematiken i kooperativa företag – organisatoriskt lärande. Teoretiskt bygger fallstudien på nyare forskning kring strategiutveckling där det "dagliga" arbetet med att utveckla ett företag ställs i fokus – processen att arbeta med strategisk utveckling blir därmed viktigare än det eventuella utfallet i form av strategiska planer eller förändringsbeslut. Det innebär också att förändring över tiden tillmätts större intresse än det statistiska klassificerandet vid en viss tidpunkt. (se t ex Pettigrew, mfl, 2003) Den strategiska utvecklingen i ett visst

företag kan därmed ses som en lärandeprocess där man först i retrospektiv, och ofta sett över en längre tidsperiod, kan spåra större förändringar. Det innebär t ex att förändringsinsatser som vid en viss tidpunkt kan ses som tämligen små i ett längre perspektiv kan vara viktiga byggstenar i en större strategisk utvecklingsprocess.

Med ett lärandeperspektiv förskjuts också studiefokus från objekten för strategiutvecklingsarbetet (beslut, planer, dokument, förhandlingstillfällen, arenor och liknande) till aktörerna som är aktiva i detsamma. I fallet med kooperativa företag i förändring har ett lärandeperspektiv en betydande potential att berika förståelsen av utvecklingsproblematiken. Med den ideologiska bas som av tradition präglar kooperativt tänkande i teori och praktik kommer aktörers föreställningar (kunskaper, erfarenheter och värderingar) att kunna verka både hindrande och stödjande för förändring. Hur dessa föreställningar förändras över tiden är en fråga som blir central i ett lärandeperspektiv. I föreliggande fallstudie kommer en viktig del av beskrivningen och analysen att handla om de föreställningar som finns, eller rättare sagt, om de föreställningar som uttrycks i tal och skrift. Med ett longitudinellt perspektiv är vi också väl rustade att spåra föreställningsmässiga skillnader över tid.

Dessa två teoriperspektiv, corporate entrepreneurship och organisatoriskt lärande, parar vi också med ett tredje teoriområde som lyfter fram frågor kring inflytande. I fallet Lantmännen har vi fördjupat bilden av inflytandefrågor och hur dessa påverkar förändringsprocesser. Under denna rubrik är det högrelevant att ta upp frågor kring de olika roller medlemmarna i föreningen har/tar och hur man i dessa roller förmår/klarar av att utöva ett inflytande över förnyelseprocesserna. Detta måste givetvis också ställas emot den ökade grad av professionalisering som skett vad gäller den operativa ledningen av de studerade kooperativa företagen. Just kring inflytandefrågorna ser vi också att de kooperativa kännetecknen är mest framträdande.

Sammanfattning av de tre fallen

Södra skogsägarna

Södra skogsägarnas historia som ett industriellt verksamt företag går tillbaka till 1940-talet när dåvarande Sydöstra Sveriges Skogsägarförening byggde upp ett företag där man producerade massa, papper och träprodukter. Man var under andra världskriget i första hand verksam som virkesleverantör för bränsle. Man byggde under denna tid upp stora finansiella resurser, vilket gjorde att man kunde expandera de industriella aktiviteterna. Man förvärvade flera sågverk och fabriker för pre-fabricerade hus och 1953 förvärvade man sin första pappersfabrik (Fridafors), vilket för övrigt blev det första kooperativt ägda pappersbruket i Sverige.

Idag är Södra skogsägarna den största ekonomiska föreningen med skogsägare i Sverige. De 35.000 (2004) medlemmarna innehar ungefär hälften av den privatägda skogsmarken i Sverige, vilket motsvarar ungefär 2 miljoner hektar av producerad skogsmark. Föreningens grundläggande uppgift är att ansvara för handel och garantera bästa möjliga pris för medlemmarnas trä. Södra skogsägarna är också ansvarigt för utveckling och förädling av råmaterial vilket gör Södra till det enda kooperativt ägda företaget i skogsindustrin med en helägd industriproduktion av sågat timmer, trä/pappersmassa och biobränsle.

Under de senaste 4 åren har Södra undergått en förnyelseprocess som syftat till att expandera och utveckla Föreningens industriella verksamhet och att stärka de unika kännetecknen att vara det enda kooperativet i skogsindustrin med en helägd produktion. Efter att ha tillsatt en ny

ledning har många initiativ följt inom alla av de tre divisionerna för att möta de uppsatta målen. Det första initiativet sammanföll med implementeringen av en ny strategi för Södra Cell. Strategin syftade till att stärka Södra Cells position som ledande pappersmassa-producent genom att expandera produktionskapaciteten, öka produktiviteten och öka värdet för kunderna. Det andra initiativet var en omorganisation av Södra Skog, divisionen med ansvar för handeln av skog huvudsakligen från föreningens medlemmar. Genom rationaliseringen av de olika verksamhetsområdena blev organisationen som helhet mer effektiv och underlättade transporten av råmaterial från skogsägarna till gruppens industriella divisioner; Södra Cell och Södra Timber. Skogsägarnas representering i föreningens styrande blev till viss del även den reformerad så att den demokratiska beslutprocessen kunde hanteras smidigare. Det tredje initiativet skedde inom Södra Timber där en ny centraliserad marknads-orienterad organisation byggdes upp för att bättre kunna dra fördel av företagets styrkor och resurser inom marknadsföring. Vid denna tidpunkt utvecklade också Södra Timbers verksamhet med att grunda en underdivision, Södra Building System, som utvecklar och tillverkar byggnadslösningar i trä.

Norrmejerier

Norrmejerier är en ekonomisk förening som ägs av mjölkbönder i Norrbotten, Västerbotten och de norra delarna av Ångermanland. Vid utgången av 2002 hade man 782 medlemmar som levererar mjölk till föreningen. Norrmejerier hade vid samma tid 472 personer anställda (årsanställda). Från företagets sida kommunicerar man sin affärsidé (eller uppdrag som man skriver i 2002 års årsredovisning) som att:

Med största möjliga miljöhänsyn, samla in, förädla och avsätta ägarnas mjölkproduktion, så att högsta möjliga värde uppnås för mjölken.

Den svenska mejeribranschen har genomgått en omfattande strukturomvandling under den undersökta 10-årsperioden. Inte minst har det svenska inträdet i EU inneburit förändrade spelregler för företagen på den svenska marknaden. När detta skrivs är Norrmejerier det fjärde största mejeriföretaget i Sverige efter Arla, Milko och Skånemejerier (i fallande storleksordning). Branschen i Sverige domineras med eftertryck av dessa fyra företag. Norrmejerier är dock en liten spelare i jämförelse med de tre största företagen. En snabb jämförelse med Skånemejerier, det tredje största företaget, visar att Norrmejerier är ett relativt litet företag på den svenska marknaden. År 2002 hade t ex Skånemejerier en nettoomsättning om 2.75 Mdr mot Norrmejeriers 1.27 Mdr. Skånemejeriers mjölkinvägning uppgick 2002 till 380 miljoner kilo (ca 11,8 % av den totala invägningen i Sverige) mot Norrmejeriers 189 Mkg.

Studien av Norrmejerier har syftat till att förstå hur man under en dryg 10-årsperiod arbetat med strategiska förnyelsefrågor. Vi har därvid kommit att diskutera förnyelse inom en rad områden, inkluderande produktutveckling, marknadsutveckling, miljöfrågor och ekonomisk styrning. Norrmejeriers produktutvecklingsarbete kan i viktiga stycken karaktäriseras som inkrementellt, där de flesta nya produkter som lanseras på marknaden är varianter av redan befintliga koncept. Exempel på detta är nya smaker på fil och drickyoghurt, nya förpackningsstorlekar på hälsodryck eller förändrat fetthalt på fil. Man har under den studerade tidsperioden byggt upp en gedigen kompetens kring produkt- och marknadsutveckling. En person vid Norrmejeriers avdelning för forskning och utveckling beskriver företagets forskningsstrategi på följande sätt:

Vad man kanske skulle tro är att det finns en tröghet vad det gäller utveckling och produkt-

utveckling. Men så är det inte i vårt företag utan vi har satsat mycket på produktutveckling och forskning därför att vi har känt att det krävs om vi ska kunna möta konkurrensen på marknaden.

Under den studerade tioårsperioden finns dock ett par exempel på utvecklingsprojekt som skapar större språng för Norrmejerier. Det utan tvekan viktigaste produktutvecklingsprojektet har varit Verum. Bakgrunden till utvecklingsprojektet var ett intresse hos en forskare vid Umeå universitet (Institutionen för Klinisk Bakteriologi) för långfilskulturer. Han hade under 1970-talet samlat in och fryst långfilskulturer från gårdar i Västerbotten. I slutet av 1980-talet tinade man upp kulturerna och studerade dem då man var intresserad av deras bakteriehämmande effekt. Vid dessa undersökningar fann man en bakterie, *Lactococcus lactis* L1A, som visade sig ha extra goda egenskaper. Flera personer vi talat med pekar på att företagets VD, som hade kommit från läkemedelsindustrin, såg en klar potential i en produkt med en tydlig hälsoprofil.

Det är ingen tvekan om att Verum hälsofil har inneburit ett radikalt trendbrott för Norrmejerier. Med detta produktutvecklingsprojekt markeras starten för ett betydligt mer professionellt förhållningssätt till utvecklingsfrågor både vad gäller produktinnovation och marknadsutveckling. Tidigt i utvecklingsarbetet med Verum hälsofil genomförs t ex marknadsundersökningar och man försökte medvetet positionera produkten. Över den studerade perioden har man inom Norrmejerier arbetat mer och mer målmedvetet med att utveckla sitt marknadstänkande. Mycket av detta arbete kretsar kring att stärka de varumärken man har inom företaget, t ex Västerbottensost och Verum. Förnyelsearbetet inom produktutveckling och marknadssidan har också parats med ett internt fokuserat arbete att utveckla den interna styrningen. I samband med det implementerades ett nytt helintegrerat affärssystem under 2001 och 2002.

Lantmännen

Lantmännen är en av Sveriges största koncerner inom lantbruks- och livsmedelsindustri. Verksamheten bedrivs bland annat inom områdena spannmål, växtodling, foder, maskin, bygg, livsmedel och butik. Inom koncernen finns flera dotterbolag såsom Cerealia, Svalöf Weibull och AnalyCen. Exempel på varumärken på konsumentsidan ägda av Lantmännen är Kungsörnen, Start, Skogaholm, Axa, Hattings, MagiForm och Oatly. Lantmännen ägs av cirka 56.000 svenska lantbrukare och omsätter cirka 25 miljarder kronor. Verksamheten bedrivs i 13 länder, där Sverige är det land där större delen av verksamheten bedrivs. Lantmännens huvuduppgift är att tillhandahålla medlemmarna utsäde, gödsel, växtskydd och foder samt att ta emot, lagra, förädla och sälja det som lantbrukarna odlar. Försäljning av maskiner för jordbruk, skog och entreprenad samt butiksverksamhet är andra viktiga delar av verksamheten. Dessutom är de totalleverantör vad gäller byggnationer till lantbruket. Lantmännen bedriver även forsknings- och utvecklingsarbete i samverkan med universitet, högskolor och företag.

Denna fallstudie fokuserar framtida förnyelse och på fusionen som genomfördes 2001 mellan de tidigare självständiga juridiska jordbruksenheterna; Gotlands Lantmän, HBK Lantmän, Jönköpings Lantmän, Odal, Skånska Lantmännen, Värmlands Lantmän, Örebro Lantmän, Västerbottens Lantmän samt Svenska Lantmännen Riksförbund (SLR) och lantmännadelen av tidigare NNP. Motiven för fusionen var att anpassa kooperationen till marknaden så att organisationen på ett bättre sätt kan möta marknadsbehovet. Fusionsbeslutet togs i ett tidigt skede med bakgrunden till långsiktigt tänkande för att agera på egen hand innan marknaden själv framtvängde förändringar.

I fallet Lantmännen illustreras frågor kring inflytande och hur en strategisk förnyelse kan skapas ur en kamp om inflytandet. I centrum för fallet står 3 lokalföreningar som valt att ställa sig utanför Svenska Lantmännen, delvis som en följd av den fusion som genomfördes 2001, men också några av de föreningar som valt att stanna kvar i Lantmännen. Vi har bl a följt 3 av de lokalföreningar som valt att ställa sig utanför den nybildade föreningen och den intressanta process av samverkan och konkurrens mellan lokalföreningarna och Svenska lantmännen som blivit en följd. Den nya rollen som självständig, men i ett samverkansförhållande till Svenska lantmännen, har tvingat ett aktivare, strategiskt tänkande i lokalföreningarna och man har också börjat tänka mer i förnyelsetermer. Vi har också följt två lokalföreningar som valt att följa med in i den nyskapade föreningen.

Fallet visar också hur förnyelsen ofta sker på flera nivåer i ett organiserat sammanhang. I det här fallet handlar det om den företagsövergripande förnyelsen kring skapandet av den nya föreningen 2001, samt den förnyelse som organiseras/kanaliseras i de lokalföreningar som valt att gå in i den nya föreningar och de som valt att stå utanför. Även om den lokala förnyelsen sällan får de braskande rubrikerna och inte heller ”syns” vid en övergripande granskning menar vi att den sett över tiden bidrar till i högsta grad reella och substantiella förändringar av organisationen.

Den stora fusionen 2001 gav både utvecklingsmöjligheter och besparingar som kom medlemmarna till godo. *”Jag tror personligen att man aldrig kan skapa lönsamhet genom att höja priserna utan vi kommer bara att få bättre och bättre produkter till lägre priser”* (Håkan Hellmo, VD SvL, 2004-09-29). Fusioner är inget nytt inom Lantmännens historia och sakta började en riksomfattande fusion stakas ut redan under början av 1990-talet. De stora motiven till en storfusion var att kunna möta framtidens konkurrens ur ett starkare förhandlingsperspektiv, skapa stordriftfördelar, öka förädling utav svenska råvaror samt effektivisera verksamheten. Den dåvarande ledningen med VD Håkan Hellmo förespråkade en tidig strategisk anpassning av organisationen där maximal effektivitet ska uppnås genom samarbete och helhetstänkande.

Alla medlemmar var emellertid inte övertygade om den nya organisationens fördelar. Många var rädda för att en sådan stor organisation skulle tappa kontakten med ägarna på den lokala nivån. Visserligen är MO-områdena till för att delegera ut ansvaret till bönderna men många menar att MO-områdena förhindrar att agera som en nationell förening. Istället frågarsätter man om fusionen egentligen har trätt ikraft då många MO-områden mest tänker på sig själva och drar nytta av gemensamma inköp.

Trots stor tveksamhet bland de svenska bönderna vad en nationell fusion skulle innebära så var det många som efterfrågade någon slags förändring. Svenska Lantmännen visade ett mycket tydligt strategiskt vägval för framtida marknadsanpassning och de flesta bönder var villiga att samarbeta. Under 2000 togs beslutet att fusionera och den nya ekonomiska föreningen, Svenska Lantmännen, trädde i kraft den första januari 2001. Samtidigt blev det tydligt för de kvarvarande regionala och lokala föreningarna att det var tid att ta ställning om fortsatt samarbete eller inte. Vägvalet var tydligt. Valde de att ställa sig utanför fusionen öppnade sig möjligheten att kvittera ut lantbrukarnas insatser i Lantmännen. Anslöt de sig till fusionen kunde de lämna Lantmännen senare, men då hade bönderna inga möjligheter att återfå den ekonomiska insatsen. Denna ekonomiska fråga var betydelsefull, inte bara angående böndernas insatta kapital utan också från den höjda medlemsavgift som lokalföreningarna nu var tvungna att betala.

Analys och slutsatser

I boken som vi skriver så görs en tematisk analys av de tre fallen utifrån två olika dimensioner. I den första dimensionen har vi identifierat fyra centrala frågor som går igen på olika sätt i de tre företagen. Det gäller frågan om det demokratiska inflytandet och hur detta är under omprövning; det gäller frågan om rollfördelningen ägare/medlem och hur denna förändras; det gäller frågan om hur föreningens överskott ska disponeras; och det handlar slutligen om frågan om värdebasen för företaget och hur den förändras. I den andra dimensionen analyseras dessa fyra frågor kopplat till olika områden av företagets verksamhet, t ex kopplat till organisation, marknad/marknadsföring, finansiering och utveckling/innovation. Frågan om demokrati har t ex tydliga och direkta kopplingar till hur man organiserar verksamheten och medlemmarnas beslutsarenor. En tydlig trend därvidlag är att man söker större och större beslutsarenor och det sker bl a genom att man slår samman skogsvårdsområdet (Södra), marknadsområden (Lantmännen) el dyl. Demokratifrågan har också direkt koppling till hur den strategiska ledningen av företagen sköts, och den professionalisering som skett över tiden, där Södra är det kanske tydligaste exemplet. Man rekryterade t ex en extern person som koncernchef i slutet av 1990-talet för att få in en mer affärsinriktad managementkompetens.

En central fråga som är högaktuell i alla tre fallen är rollfördelningen hos medlemmarna, där man från företagets sida vill trygga på en aktivare ägarroll. Vi kan se hur denna rollförändring, eller snarare tydliggörande av ägarrollen, samspelar med den mer utåtriktade och professionella strategiska styrningen av företagen. Det är tydligt inom marknadsområdet där f a Södra och Norrmejerier jobbar mycket hårt med att stärka marknadskopplingen. Med en tydligare ägarroll så resonerar företagen att det blir lättare att få gehör för offensiva satsningar. Även inom utveckling/innovation så är företagen offensiva och man ser det som en fördel med en tydlig ägarroll. Det är dock inte svårt att se de dilemman och konflikter som är förknippade med denna rollförändring. I alla tre fallen så är medlemsrollen förknippade med antingen höga avräkningspriser (Norrmejerier och Södra) alternativt låga inköpspriser (Lantmännen) och i ägarrollen är denna prioritering inte lika självklar. Flera personer i Södra har beskrivit detta som ett "uppfostringsarbete" där det gäller att få en acceptans för andra prioriteringar som ligger i ägarrollen. Detta tema är nära kopplat till frågan om hur överskottet ska disponeras, där ny lagstiftning gett möjligheter till en friare disponering av det egna kapitel (t ex genom insatsemissioner). Alla tre företagen har på olika sätt använt sig av bl a insatsemissioner, och mest tydligt i Södra.

Frågan om värdebasen, slutligen, är en stor fråga och den har vi valt att lyfta upp som en summerande diskussion i boken kring den kooperativa formens framtid, dels på företagsnivå (i våra 3 fall) men också på en systemnivå – vad händer med Kooperationen som idé när de enskilda kooperativa företagen alltmer kommer att anta företagslika former. De tre företagen vi studerat poängterar att de fortfarande ser sig/vill se sig som kooperativa företag, och detta görs med en positiv argumentation. Samtidigt tar man många steg som för företagen närmare det traditionella aktiebolagets sätt att fungera – man tänker från ledningens sida som vilken företagsledning som helst. Den här ekvationen är inte helt enkel att få ihop och det är också något man brottas aktivt med just nu.

Källor

Eriksson, C.B. (1995) *Föreställningar och värderingar i en organisation under förändring – en studie av identitetsuppfattningar inom konsumentkooperationen*. Ak. avh. Uppsala

universitet.

Giertz, E. & Strömberg, B.U. (1999) *Samverkan till egen nytta*. Stockholm: Prisma.

Hakelius, K. (2002) *Lantbrukskooperationens finansiella problem*. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.

Holm, O. (1989) *Organisation i dissonans – konsumentrörelse i brytningstid*. Göteborg: Timbro.

Jobring, O. (1988) *Kooperativ rörelse – om utveckling i teori och praktik*. Göteborg: BAS

Lindkvist, L. (1996) *Medarbetarägda företag inom offentlig sektor i Sverige : en kartläggning*. Växjö: Växjö Universitet.

Mark-Herbert, C. (2002) *Functional Foods for Added Value*. Ak.avh. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.

Müllern, T. & Östergren, K. (1995) *Lärandekulturer*. Ak.avh. Umeå Universitet.

Müllern, T. & Stein, J. (2000) *Ledarskap i den nya ekonomin*. Malmö: Liber Ekonomi.

Nilsson, J. (1986) *Den kooperativa verksamhetsformen*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, J. (1991) *Kooperativ utveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, J. & Björklund, T. (2003) *Kan kooperationen klara konkurrensen?* Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.

Normann R., Nordfors L. (1999) *Samverkans pionjärerna vinnare i den nya ekonomin* Prisma, Stockholm.

Pettigrew, A., et al.. (2003) (red.) *Innovative Forms of Organizing*. London: Sage.

Roy, P.E. (1981) *Cooperatives: Development, Principles, and Management*. Danville, IL: Interstate Printers & Publishers.

Sjöstrand, S-E. (1985) *Samhällsorganisation*. Lund: Doxa.