

Projekttitel: Lednings- och styrelsefunktioner i det lantbrukskooperativa företaget
Projektnummer: 0445006
Christer Olofsson
Andreas Heimbrandt

Bakgrund

Ägarnas investerade kapital utgör grundförutsättningen för företagandet. I de flesta av dagens företag har ägarna inte längre direkt kontroll. I många fall har det gått så långt att man talar om det ägarlösa företaget (se exempelvis Henrekson & Jakobsson, 2000), ett företag där ledningen har fritt spelrum. Styrelsen är alltså ägarnas främsta redskap för inflytande i sina företag. Företagets styrelse och dess förehavanden är därför ett ofta studerat objekt i såväl företagsekonomi som juridik. Den företagsekonomiska forskningen har främst fokuserat på styrelsens roll som ett organ som kontrollerar ledningen. Merparten av all forskning i fältet, som går under benämningen corporate governance, har gjorts på stora börsnoterade företag, företrädesvis nordamerikanska. Bland svenska studier gjorda på senare tid bör Gabrielsson (2003) nämnas som studerade hur styrelsen kan bidra till resultat och utveckling i små och medelstora företag.

Mace (1972) menar att lagen säger vad en styrelse ska göra, den ska leda företaget, men säger inget om hur. Den juridiska forskningen säger heller inget om vad styrelsen gör eller inte gör, bara vilket juridiskt ansvar den har. Den ekonomiska litteraturen har också fokuserat på vad styrelsen ska göra och inte vad den gör. Detta gör styrelsens (faktiska) roll och uppgifter med en deskriptiv ansats till ett viktigt studieobjekt. Smalnar man ned fältet till enbart kooperativa företag blir antalet genomförda studier än färre vilket visar på ett behov av studier om styrelsen i det kooperativa företaget ur både ett teoretiskt som praktiskt perspektiv.

Vid sidan av akademiska studier av corporate governance har OECD, aktiesparklubbar, finansinspektioner och liknande institutioner ägnat corporate governance stort intresse. I Sverige tillsattes en kodgrupp som för några år sedan presenterade bolagskoden, en corporate governance-kod som svenska börsföretag ska följa. De kooperativa föreningsföretagen har också visat intresse för ägarstyrningsfrågan. Med utgångspunkt i bolagskoden har de kooperativa företagen, på Lantmännens initiativ, arbetat fram en föreningskod som de stora producentkooperativen vill ska etableras i den kooperativa sfären.

Empiriskt har de teoribildande studierna vanligen baserats på investerarägda företag. Vid studier av kooperativa företag är den teoretiska referensramen mestadels en annan, anpassad till studieobjektet. Anledningen är att det finns några grundläggande skillnader i ägarbilden och ändamålet med företaget. Det kooperativa företaget ägs av en kooperativ förening i vilken ägarna är medlemmar. I det kooperativa företaget är medlemmarna vanligen kund och/eller leverantör till företaget, utöver ägare. Nyttjandet av det kooperativa företagets tjänster utgör i de flesta fall grunden för medlemskapet i den kooperativa föreningen och ägandet är huvudsakligen att betrakta som kollektivt utan någon eller några framträdande huvudägare.

Denna studie ligger inom det företagsekonomiska fältet corporate governance. Målet med studien är att bidra med ökad kunskap om den kooperativa företagsmodellen. Det finns ett teoretiskt intresse att bättre förstå den företagsformen. Samtidigt har

praktikerna ett intresse av att reflektera över den egna företagsmodellens möjligheter och begränsningar.

I vad mån skiljer sig styrelsens sammansättning roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget från motsvarande i det investerarägda och kan i så fall denna skillnad kan förklaras av den kooperativa basen för verksamheten?

Vi har valt ut ett speciellt fall och genom att umgås med det lantbrukskooperativa företaget Lantmännen under några års tid hoppas vi kunna ge en bild av styrelsens roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget och uppnå studiens syfte.

Inom ramen för denna studie har vi tidigare sett (se Heimbrandt & Olofsson, 2004) att styrelsens roll skiljer sig på några punkter i det kooperativa företaget från motsvarande roll i det investerarägda företaget. Styrelsen har, de enligt den traditionella litteraturen, de vanliga uppgifterna att kontrollera ledningen och fastställa den strategiska inriktningen. Styrelsen i det lantbrukskooperativa företaget har därutöver en förankringsroll som en viktig länk mellan ledningen och ägarna. I rollen som styrelseledamot ingår även att vara ute på ägarmöten och träffa ägarna.

Syfte

Som framgått ovan är styrelsens roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget ett tämligen utforskat område inom corporate governance. Det övergripande syftet med denna studie är att öka kunskapen och förståelsen för styrelsens sammansättning, roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget genom att pröva hypoteser om mer generella företeelser se hur den företagsmodellen förhåller sig till corporate governance. Detta syfte ska uppnås med hjälp av en fallstudie där vi tentativt prövar ett antal hypoteser om styrelsen från corporate governance-litteraturen på ett lantbrukskooperativt företag. Se avsnitt 2.10 för mer preciserade forskningsfrågor.

Material och metod

Det centrala har varit att identifiera och förstå, för att sedan kunna analysera, styrelsens roller och uppgifter i det studerade företaget. Den teoretiska referensramen har varit en del av studien under hela tiden. Referensramen har utvecklats under processens gång allteftersom nya frågor uppkommit. Referensramen har haft inverkan på tolkningen men målet har hela tiden varit att använda den som ett verktyg för att skapa en förförståelse.

Givet studiens grundantagande, att företagsformerna leder till skillnader i corporate governance, kan det vara problematiskt att analysera ett kooperativt företag utifrån en referensram som huvudsakligen bygger på forskning om investerarägda företag. En del kooperativ litteratur har därför inkluderats för att få en förståelse för vad som kan vara normalt i en kooperativ kontext även om det avviker från den traditionella litteraturen om investerarägda företag. Valet av en huvudsakligen traditionell litteratur beror helt enkelt på studiens syfte, att pröva hypoteser från traditionell litteratur på ett kooperativt företag. Problemställningen kan därmed sägas vara förankrad i tidigare forskning men syftar här till att se om slutsatserna från den traditionella teorin kan sägas gälla även för ett kooperativt företag.

Fallstudien har ett stort förklarande värde menar Yin (2003). Den lämpar sig väl när forskningsfrågorna handlar om ”hur” eller ”varför”, forskaren har liten kontroll över

omständigheterna och studiens fokus är på samtida fenomen. Ofta framhålls fallstudiens låga generaliserbarhet som kritik mot metoden. Yin (2003) menar att det stämmer om man talar om statistisk generaliserbarhet men inte om det gäller analytisk generaliserbarhet. Han ser inte fallstudien som ett "urval" och menar att man väljer en fallstudie när målet är att vidga och generalisera teorier snarare än att uppskatta frekvens. Grønmo (2006) nämner fyra analysenheter, aktörer, handlingar, åsikter och händelser Styrelsen, som grupp, är den huvudsakliga analysenheten i studien. Då studien behandlar styrelsens roll och uppgifter har även dess åsikter och handlingar varit del av analysenheten "styrelsen". Då styrelsens arbete främst dokumenteras i mötesprotokoll som lämnar mycket osagt mellan raderna om styrelsens arbetssätt är intervjuer en viktig del av datainsamlingen i styrelsestudie.

Studien inleddes med en intervju med en tidigare styrelseordförande med lång tid i företaget för att få bakgrund samt förslag på lämpliga intervjupersoner. Därefter har intervjuer genomförts med styrelseledamöterna, som har varit både ägarrepresentanter och arbetstagarrepresentanter. Ett antal tjänstemän har intervjuats. Intervjupersonerna är eller har varit styrelseledamöter (såväl ägarrepresentanter som arbetstagarrepresentanter), styrelseordföranden, representanter för valberedning, medlemsavdelning, koncernchefer, dotterbolagsföreträdare och andra ledande tjänstemän i organisationen. 25 intervjuer genomfördes under perioden oktober 2003 till maj 2006. Vid sju intervjuer har professor Christer Olofsson deltagit, varav en som han gjorde själv. De andra har Andreas Heimbrandt utfört på egen hand. Tre intervjutillfällen inkluderade flera respondenter. Intervjuerna var semistrukturerade och gav utrymme för intervjupersonerna att fritt utveckla tankar och synpunkter på samtalsämnet.

Det är viktigt med en intervjumiljö där respondenten känner sig hemma (Grønmo, 2006). Merparten av intervjuerna har genomförts i respondenternas hem eller på deras arbetsplatser. Endast tre intervjuer har skett i mindre grupper om två eller fyra intervjupersoner. Flera intervjupersoner har intervjuats vid flera tillfällen, vilket har gett en mer sammantagen och nyanserad bild då enskilda händelser i företaget har haft mindre inverkan på intervjupersonerna. Intervjuerna transkriberades i sin helhet vilket har givit goda möjligheter att i efterhand tränga in i detaljer i materialet. Vid sidan av intervjuer har även tryckt material, bland annat i form av årsredovisningar, internt arbetsmaterial, information från Lantmännens webbplats och nyhetsartiklar i lantbrukspressen varit del av det insamlade materialet. Direkta observationer har gjorts genom deltagande på stämma och ägarträffar.

Datasetets storlek är tillräckligt stort för att tydliga mönster ska kunna urskiljas. De transkriberade intervjuerna har analyserats genom en öppen kodning där vi försökt hitta återkommande drag i intervjuerna. Med utgångspunkt i referensramen har vi genomfört en kvalitativ innehållsanalys. Svaren har sedan grupperats för att skapa en bild av hur fallföretaget förhåller sig till litteraturen.

Preliminära resultat har diskuterats med företrädare för Lantmännen och de har förståelse för att vår bild av företaget ser ut som den gör. Det är min bedömning att andra forskare skulle dra samma slutsatser av en replikstudie.

Referensram

Corporate governance är ett komplext område som innefattar teoribildningar om:

Ägande

Hur ägarna organiserar sig

Hur ägarna utövar inflytande i sina företag

Hur ägarna kontrollerar vad som sker i företaget

Vanligen utövas ägarinflytandet via företagets styrelse, som är en central del i företaget. Litteraturen identifierar tre huvudsakliga uppgifter för styrelsen, kontrollrollen, servicerollen och resurs(beroende)rollen.

Kontrollfunktionen ges mycket utrymme i forskningen och bland annat agentteorin har genom åren blivit tongivande för att analysera förhållandet mellan styrelse och ledning. Teorin tar fasta på att principalen låter agenten sköta den löpande verksamheten och kontrollera att agenten hela tiden gör som principalen vill. Servicerollen innefattar styrelsens funktion som bollplank, staka ut strategin samt bistå ledningen på olika sätt. Stewardshipteorin tar fasta på detta och lyfter fram uppgiften att ge agenten fritt handlingsutrymme som styrelsens viktigaste funktion. Resurs(beroende)rollen tar fasta på styrelsen som ett redskap för att hantera den externa miljön.

Från litteraturen har vi valt att lyfta ut följande hypoteser för vidare analys:

1. Ägandet är splittrat och ägarna är svaga eftersom antalet ägare är många kan den enskilde ägaren inte få gehör för sina åsikter. Berle & Means beskriver ägarnas svårigheter att bibehålla kontrollen i företag med många små ägare.
2. Styrelsens tre huvudsakliga uppgifter är kontrollrollen, servicerollen och resurs(beroende)rollen. Dessa tre uppgifter identifieras av Johnson, Daily & Ellstrand som de tre centrala uppgifterna för styrelser i investerareägda bolag (1996). Det är centralt för studien att se huruvida dessa tre även återkommer som de viktigaste uppgifterna för det kooperativa företagets styrelse.
3. Styrelsen är ett redskap för att hjälpa företaget att hantera den externa miljön. Resursberoendeteorin ser styrelsen som ett redskap för att bistå företaget i kontakterna med dess omgivning.
4. Styrelsens attention process är orienterad så att styrelsen samlar in information om hela koncernens verksamhet för att kunna vara med och utveckla den. Enligt resursberoendeteorin ska styrelsens attention process spegla dess verksamhet.
5. Man använder interlocking directors/externa ledamöter för att få inflytande i andra delar av den externa miljön och vidga sitt kontaktnät.
6. En hög andel ägarrepresentanter i styrelsen leder till en stark och självständig styrelse. Koontz hävdar att en hög andel externa ledamöter leder till en stark och självständig styrelse i ett investerareägt företag.
7. Avsaknad av möjligheten till resultatbaserad ersättning leder till ett högre kontrollbehov från styrelsens sida. Agentteorin säger att i en organisation där resultatbaserad ersättning och utdelning av ägarandelar inte är möjligt ändå kan säkerställa att agenten agerar enligt principalens önskemål genom att granska agenten.

Resultat

Sedan oktober 2005 består Lantmännen av en koncern med tio affärsområden varav kärnverksamheten alltså bedrivs i Lantmännen Lantbruk. De övriga nio är Lantmännen Svalöf Weibull (där tyska Basf äger 40 %), Lantmännen Anläggnings- & Lantbruksmaskiner, Lantmännen Axa, Lantmännen Unibake, Lantmännen Mills, Lantmännen Kronfågel samt Lantmännen Invest.

Idag har Lantmännen en vice ordförande. Vd har övertagit ordförandeklubban i Lantmännen Lantbruk och Lantbruks tidigare ordförande sitter kvar som vanlig styrelseledamot i lantbruksstyrelsen och vice ordförande i koncernstyrelsen. Antalet förtroendevalda måste minska när antalet ägare gör det, menar man från både styrelse och medlemsavdelning. Förvaltningsrådet har omvandlats till ett förtroenderåd. Förtroenderådet är rådgivande och inte beslutande. Det består av ordförandena för de olika distrikten.

Styrelsens storlek och sammansättning

Sedan studien inleddes har koncernstyrelsen först utökats med två stämموvalda ledamöter till elva för att därefter minska till tio. Styrelsen är stor, med sina tio stämموvalda och tre fackliga ledamöter samt vd, säger samtliga intervjupersoner. Vad avser sammansättningen har koncernstyrelsen i Lantmännen således inga externa ledamöter enligt stadgarna, det vill säga ledamöter som inte är medlemmar i den ekonomiska föreningen. Inom Lantmännen betecknas ledamöter som externa då de inte är aktiva lantbrukare.

Styrelsens uppgifter

Styrelseledamöterna ingår, förutom i koncernstyrelsen, i affärsområdesstyrelser. Vid sidan av styrelsemöten deltar ledamöterna på ägarmöten på regional nivå samt träffar med förtroenderådet. Från styrelsen uppger man att vd-skiftet inte ha påverkat styrelsens roll att bistå företagsledningen att knyta kontakter (eller anskaffa andra resurser). Från styrelsehåll framhåller man förankringsrollen och den betonades även under de första åren direkt efter fusionen. Mycket av ledamöternas tid går åt till att delta på ägarmöten. Antalet styrelser att sitta med i, som representant för koncernstyrelsen, har minskat men varje koncernstyrelseledamot ingår istället i två till tre affärsområdesstyrelser. Tidsåtgången i uppdraget bedömer man från styrelsen vara oförändrat från perioden efter fusionen när studien inleddes. Uppdraget är ett deltidsarbete och för ordförande samt viceordförande är det att betrakta som ett heltidsarbete.

Ledningens roll

Lantmännens koncernchef är ordförande i alla affärsområdena. Vd är ordförande eftersom koncernstyrelseledamöterna ingår i affärsområdesstyrelserna. Anledningen till att koncernstyrelsen ingår i affärsområdena är att den inte vill tappa greppet om verksamheten då den lämnat dotterbolagsstyrelserna. I den nuvarande ordningen binder vd upp sig till möten då vd nu ingår i tio affärsområdesstyrelser. Ledningen presenterar verksamhetsrapporter varvid de väcker diskussioner i styrelsen. Ledningen betonar vikten av att ha med sig personalen och personalens organisationer vid förändringsarbete. Tidigare framkom det viss kritik från tjänstemannahåll att personalen hade en svag ställning i företaget.

Samspel mellan styrelse och ledning

Från styrelsehåll medger man att det inte är effektivt att koncernstyrelsen sitter i samtliga affärsområden men motiverar det med att den tidigare har varit rädd för att tappa kontrollen. Kulturen i Lantmännen präglas av misstänksamhet mot tjänstemän och de flesta intervjupersoner uppger att det är viktigt att till varje pris undvika tjänstemannastyre. En representant för ledningsgruppen anser att dotterbolagen ska ha tjänstemannastyrelser för att kunna arbeta effektivt.

Belöningsystem

Vd har fast lön, enligt styrelsens önskemål. Ledningen kan ha upp till 30 % av lönen som bonusutfall. De förtroendevaldas ersättning beslutas av stämman efter förslag från valberedningen.

Styrelsemötena och materialet till styrelsen

Styrelsen har ett möte i månaden. Inför varje styrelsesammanträde sammanställer ledningen en skriftlig rapport, vd-rapport, från varje affärsområde med kommentarer från koncernchefen. Styrelsens underlag och material inför mötena har inte minskat i omfattning sedan studien inleddes, enligt företrädare för styrelse och ledning. En del Cerealiafrågor och andra ärenden som egentligen hör hemma i affärsområdena kommer fortfarande upp på koncernstyrelsemötena, uppger flera av intervjupersonerna.

Målet är att vara lika transparent i informationsarbetet som börsföretagen säger företrädare för Lantmännen. Ägarna efterfrågar mycket och detaljerad information. För att styrelsen ska kunna fullgöra informationsansvaret mot ägarna på ett bra sätt så känner den ett behov av att känna till den operativa verksamheten ordentligt – för det har varit traditionen, säger man från ledningshåll. Vd säger att det finns ett stort behov av mer och bättre information bland ägarna. Medlemsavdelningen har byggts ut och har idag fler medarbetare och större resurser för att bistå förtroendevalda med information och hjälpa medlemmarna.

Samtidigt som det stora ägarintresset framhålls av samtliga påpekar en del att det är mindre än tio procent av ägarna som går på ägarmötena och att knappt tio procent läser årsredovisningen. Man medger från flera håll att det bristande ägarintresset är ett problem.

Sammanfattning av fallet Lantmännen

Intervjuerna med företrädare för Lantmännen ger intrycket av en komplex organisation där historien och kulturen har ett stort inflytande på hur verksamheten ska skötas.

- Styrelsen har inga, enligt stadgarna, externa ledamöter.
- Styrelsen sitter med i affärsområdesstyrelserna eftersom den inte vill tappa greppet om företaget. Rädslan för tjänstemannastyre är djupt rotad i ägarorganisationen.
- Styrelsen har ett påtagligt informationsansvar gentemot ägarna. Dess ledamöter får även stå still svars inför ägarna på ägarmöten.
- Styrelsens kontrollerande funktion ses som central och prioriterad.
- Flertalet ledamöter tycker styrelsen är stor.
- Ledamöterna har en väldigt likartad bakgrund, kontaktytor samt personliga nätverk.
- Företaget säger sig ha mer intresserade ägare än andra företag även om man numera medger att ägarintresset är lågt.
- Styrelsens strategiska arbete har varit eftersatt.
- Styrelsen är ibland operativ och har under en längre tid hanterat en stor rad operativa ärenden.
- Vd har fast lön.

Diskussion

En analys av Lantmännen visar att ägarna är starka, på denna punkt skiljer sig företaget från många investerareägda företag där enbart någon eller några huvudägare har möjlighet att föra fram sina åsikter. Hypotes 1 stämmer således inte. Styrelsens huvudsakliga uppgifter, hypotes 2, är likartade med de i investerareägda företag även om servicerollen (strategiarbetet) får stå tillbaka och resurs(beroende)rollen får en annan karaktär. Styrelsen är ett redskap för att hjälpa företaget att hantera den externa miljön för de delar av verksamheten som beror primärproduktionen men inte i koncernens övriga delar. Hypotes 3 kan därför sägas gälla för delar av Lantmännen men inte för koncernens sammantagna verksamhet. Detsamma gäller hypotes 4 då styrelsens attention process främst fokuserar på de delar som direkt berör medlemmen. Hypotes 5 faller då företaget inte har några externa ledamöter. Samtliga ledamöter är medlemmar i den ekonomiska föreningen. En hög andel ägarrepresentanter i styrelsen leder till en stark och självständig styrelse, hypotes 6, stämmer i fallet Lantmännen. Detsamma gäller för hypotes 7. Koncernchefen har inte resultatbaserad ersättning utan styrelsen förlitar sig på den ständiga granskning som vd utsätts för genom styrelsens ledamöter är närvarande i alla sammanhang när vd agerar som incitament. Av sju utvalda hypoteser så stämmer tre in vid en prövning i fallet Lantmännen. Två stämmer till viss del och två stämmer inte alls.

Nedan följer några intressanta särdrag för corporate governance i det studerade kooperativa företaget. Dessa kan samtidigt sägas utgöra de viktigaste principiella skillnaderna mellan investerareägda företag och kooperativa företag.

Det stora kontrollbehovet har lett till att koncernstyrelsen sitter med på lägre nivåer i koncernen. Styrelsen kontrollerar i viss bemärkelse sina egna beslut och fråntar därigenom ledningen visst ansvar för verksamheten. Det stora kontrollbehovet gör att styrelsens strategiska funktion får stå tillbaka. Styrelsen ser heller inte den rollkonflikt det innebär att samtidigt vara ägare, leverantör och kund till företaget som annat än teoretisk.

Styrelsen består enbart av interna ledamöter. Det råder stor misstänksamhet mot tjänstemän och externa ledamöter.

En tydlig skiljelinje mellan styrelsen i det kooperativa företaget och det investerareägda företaget är att den i det kooperativa företaget har en mer utpräglad förankringsfunktion. Styrelsen har en central roll i att ständigt träffa ägarna och förankra det kooperativa företagets inslagna väg och strategi.

Styrelsen har ett tydligt återinformationsansvar till ägarna som leder till ett behov av detaljkunskaper och ett stort kontrollbehov hos de enskilda ledamöterna. Detta ses som självklart inom den lantbrukskooperativa kulturen. Sannolikt har homogeniteten i styrelsen och misstänksamheten bland ägarna mot tjänstemän bidragit till att bevara denna kultur.

Det är svårt att passa in Lantmännens styrelse i ett av corporate governance litteraturens fack, vilket visar på svårigheten att analysera ett företag utifrån en teori (se Hung 1998). Skillnaderna mellan företagstyperna gör att det i vissa hänseenden, kontroll och resursberoendefunktionen inom primärproduktionen ses som en stark styrelse och ett aktivt corporate governance-verktyg. Vad gäller den övergripande

strategiska funktionen har styrelsen en mer tillbakadragen roll och en svagare ställning. Vargas Sánchez (2004) hävdar att stewardshipteorin passar bättre in för att analysera kooperativa företag än agentteorin. Ser man till det Lantmännen som framträder i denna studie är det svårt att förenkla bilden så mycket att det går att finna stöd för hans uttalande.

Fallföretaget Lantmännen är ett tydligt exempel på en välutvecklad agentorganisation. Lantmännen uppvisar många av de kooperativa särdrag som litteraturen talar om (se exempelvis Nilsson & Björklund 2003). Det kontrollerande perspektivet som agentteorin lyfter fram är en central del som präglar styrelsens arbete i så stor grad att det även sker på bekostnad av det långsiktiga strategiarbetet. Ledningen ges utrymme att sköta den industriella förädlingsdelen och den internationella expansionen samt ta fram långsiktiga strategier för koncernen. Styrelsen nöjer sig med att utöva noggrann kontroll av verksamheten samt aktivt arbeta med de frågor som berör primärproduktionen.

Kooperativa företag, liksom investerarägda företag, har ofta svaga ägare. Lantmännen uppvisar en rad kompensatoriska mekanismer som stärker ägarnas makt. De många beröringsytorna med företaget och andra ägare samt en välutvecklad och aktiv ägarorganisation lägger grund för en stark ägarmakt trots att företagets ägarkår är väldigt stor och varje ägare blott har en röst.

Lantmännen ger inledningsvis intryck av en stor organisation som uppvisar en låg förändringsbenägenhet vad gäller företagskulturen, trots den stora genomförda fusionen på ägarsidan och omfattande förändringar i affärsverksamheten. Att kalla Lantmännen förändringsobenäget är i överkant. Företaget kände behovet av att anpassa kostymen för primärproduktion till marknaden. Tiden är fortfarande inte kommen att ge den industriella förädlingsdelen, energisidan och den internationella verksamheten en betydande representation i styrelsen i form av helt externa ledamöter.

Den tveksamma konstruktionen där styrelsen finns med på olika nivåer i företaget och därigenom kontrollerar sig själv kvarstår, om än i minskad utsträckning. Koncernstyrelseuppdraget kan ändå sägas ha renodlats i bemärkelsen att ledamöterna idag enbart sitter på koncernnivån samt på affärsområdesnivå. Styrelsen får information via en sammanfattande vd-rapport samt att varje ledamot sitter med i något affärsområde. Ledamöterna har dessutom omfattande kontakter med kunder och leverantörer inom primärproduktionen genom ägarmötena. Dessa kompensatoriska mekanismer gör att ägarmakten är stark, trots att den kooperativa företagsmodellen lätt leder till svaga ägare. Den nuvarande konstruktionen ger ledamöterna en bra helhetsbild av verksamheten men på sikt säger man att koncernstyrelseledamöterna ska lämna affärsområdena.

Lantmännenstyrelsen har utökats med en ägarrepresentant sedan studien påbörjades. Successionen och tidsåtgången i uppdraget uppges som skäl för utökningen, inte att förstärka den strategiska funktionen. Styrelseledamöterna förväntas alltså känna till koncernens samtliga förehavanden i detalj och kunna redogöra för dem på ägarmöten. Intervjuerna ger intryck av en styrelse som vill ägna mer tid åt strategiskt arbete men en organisation och en ägarskara som förväntar sig att styrelsen ska lägga mycket tid på ägarkommunikationen. En fråga här är om inte styrelsen på sikt kan komma bort från detaljfrågorna och överlåta det till berörda tjänstemän att fylla den funktionen på

ägarmötena. Det skulle frigöra tid i uppdraget och möjligen ge tid att utvecklas i rollen.

Vd har fast lön enligt styrelsens önskemål trots att den övriga ledningen har ett incitamentsprogram. Det står klart att Lantmännen förlitar sig på kontroll som främsta incitament för vd. Ledningen står under ständig granskning, vilket enligt agentteorin är lämpligt när agenten inte har ett ägarintresse i företaget. I studien tecknas bilden av ett företag som uteslutande passar in i det agentteoretiska perspektivet vad gäller ägarstyrning.

Att det finns ett starkt engagemang från ägarna står helt klart även om en djupare analys visar att engagemanget inte är så stort som den första anblicken ger sken av. Studien visar att engagemanget främst grundas på medlemmens nyttjarroll snarare än dess ägarroll.

Styrelsernas kontrollfunktion i det lantbrukskooperativa företaget ges stort utrymme i styrelserummet, större än vad som enligt teorin verkar vara fallet i det investerareägda företaget. Behovet av kontroll härstammar från det återinformationsansvar styrelseledamöterna har gentemot ägarna. Det finns ingen marknad som värderar företaget, vilket gör att ägarna själva måste kontrollera att ledningen gör vad den ska.

Beroende på vilken del av verksamheten man studerar ser man att styrelsens strategiska roll delvis förefaller idag likartad, med den i det investerareägda företaget. Vad primärproduktionen beträffar är styrelsen en samtalspartner. En betydande skillnad här är att styrelsen representerar överlägsen kunskap om ägarna då den ofta är ute bland ägarna och på så sätt får in information från ägarna. Ser man däremot till den industriella förädlingsverksamheten och den internationella delen har styrelsen en mer tillbakadragen roll som samtalspartner.

Styrelsens förankringsroll skiljer sig också från den i det traditionella investerareägda bolaget. I kooperativa företaget ses det som en självklarhet att styrelsen aktivt deltar på ägarmöten och redogör för företagets verksamhet i detalj. Utöver detta tillkommer även att försvara och förklara angiven färdriktning i koncernen för ägarna. Sammantaget ställer det större krav på styrelseledamöterna i det kooperativa företaget vad gäller tid och detaljkunskaper om företaget.

Samtidigt är det svårt för styrelsen att se till att ägarna ställer ägarkrav istället för kund- eller leverantörskrav på företaget. Mycket av styrelsens tid åtgår därmed till att bevara status quo och stävja missnöjesyttringar från ägarhåll. Sannolikt skulle detta ändras om styrelsen fick flera externa ledamöter eller om styrelsen inte längre måste lägga så stor del av sin tid i uppdraget åt ägarmöten. Detta ses dock som naturligt i den kultur som tidigt etablerade sig i lantbrukskooperationen.

Kontrollbehovet förskjuter styrelsens roll från strategier till revisorsrollen. De dagliga rutinerna tränger undan styrelsens strategiska arbete. Det är rimligt att anta att detta delvis har sin grund i att det är enklare att prioritera kontroll än hantera strategiska frågor, som om ägarnyttan maximeras genom att optimera ägarrollen eller leverantör- eller kundrollen. Styrelsens kontrollerande funktion har hela tiden varit framträdande genom alla stadier i Lantmännens utveckling även om den tagit sig olika uttrycksformer i olika stadier av utvecklingen. Under hela den studerade perioden har

styrelsen setts som ett viktigt instrument, men inte det enda, för ägarnas kontroll av verksamheten. Detta framgår tydligt av motiven till såväl tidigare som nuvarande styrelserepresentation på olika koncernnivåer att ägarna har långtgående kontrollambitioner. Dessa förefaller vara djupt rotade i den kooperativa själen, där tjänstemän ses på med misstro.

Vad kan vi lära oss om styrelsens roll och funktioner i det lantbrukskooperativa företaget? Avslutningsvis kan man säga att de sedan tidigare dokumenterade kontroll- och förankringsrollerna (servicerollen) upplevs alltfjämt centrala men att styrelsens strategiska roll har givits större utrymme i Lantmännen under den studerade perioden.

Då denna studie enbart innefattar ett företag går det inte att dra några generella slutsatser om kooperativa företag. Däremot visar den på ett behov av liknande studier av andra lantbrukskooperativa företag för att se i vad mån resultaten från denna studie gäller i andra kooperativa kontexter.

Publikation och övrig resultatförmedling till näringen

Publicering

Inom ramen för projektet publicerades en rapport i december 2004 i institutionens rapportserie¹.

Konferensdeltagande

En nedkortad version av Heimbrandt & Olofsson (2004) presenterades vid NJF:s (Nordiska Jordbruksforskare) seminarium 381 i Helsingfors i november 2005.

Litteraturlista:

- Henrikson, M. & Jakobsson, U., 2000, Från visionen om ägarlösa till utlandsägda företag, *Ekonomisk debatt*, årg 28, nr 3, s 243-258
- Gabrielsson, J., 2003, *Boards and Governance in SMEs: An Inquiry into Boards' Contribution to Firm Performance*, Halmstad University, Halmstad, 250 s
- Grønmo, S., 2006, *Metoder i samhällsvetenskap*, Malmö, Liber, 432 s
- Heimbrandt, A., Olofsson, C., 2004, Styrelsens sammansättning, roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget, Institutionen för ekonomi, Uppsala, Rapport 158
- Hung, H., 1998, A typology of the theories of governing boards, *Scholarly research and theory papers*, Vol 6, No. 2, April 1998, 101-111
- Johnson, J., L., Daily C., M. & Ellstrand, A., E., 1996, Board of Directors: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 3. 409-438
- Mace, M., L., 1972, The President and the board of directors, *Harvard Business Review*, March-April, 1972, 37-49
- Nilsson, J. & Björklund, T., 2003, Kan Kooperationen klara konkurrensen? – om marknadsorientering i livsmedelssektorn, Rapport 149, SLU, Institutionen för ekonomi
- Vargas Sánchez, A., 2004, Development of Corporate Governance Systems: Agency Theory versus Stewardship Theory in Welsh Agrarian Cooperative Societies
- Yin, R., K., 2003, *Case Study Research Design and Methods*, 3rd ed, Thousand Oaks, Sage Publications, 181 s

¹ Heimbrandt, A., Olofsson, C., 2004, Styrelsens sammansättning, roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget, Institutionen för ekonomi, Uppsala, Rapport 158