



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Kooperativets medlemmar och dess ägarstyrning
- En fallstudie på Lantmännen EF

Kandidatuppsats i industriell och finansiell ekonomi

Handelshögskolan Vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2017

Handledare: Stefan Sjögren

Författare:	Födelseår:
Sofia Nordström	1995
Albin Sävhave	1995

Förord

I denna uppsats genomförs en kvalitativ studie på Lantmännen EF och deras ägarstyrning. Vi vill därför rikta ett stort tack till Anna Carlström för stöd och kontaktförmedling inom företaget. Därigenom vill vi också rikta ett tack till de informanter som intervjuats för att de delade med sig av sin tid och kunskap inom ämnet.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Stefan Sjögren som har stöttat oss under denna process.

Albin Sävhage

Sofia Nordström

Handelshögskolan i Göteborg

2017-05-26

Abstract

Title: Members of the cooperative and its ownership management - *A case study on Lantmännen*

Course: FEG304 VT17, Industrial and Financial Management, Bachelor thesis

Authors: Albin Sävhave and Sofia Nordström

Advisor: Stefan Sjögren

Introduction: In Sweden, many economic associations are conducted through the form of cooperatives, where it is primarily users or customers who make up the members and, consequently, the owners of the cooperative. Lantmännen, which has been analysed in this case study, is today one of the largest cooperatives in Sweden. With about 25,000 members, there are many different interests that management has to take into account. Difficulties in consolidating these interests may cause agent problems. The question is whether Lantmännen can overcome these problems through more active ownership management.

Purpose: This study aims to investigate how Lantmännen's management can contribute to a more active ownership management of the members, and if so, can it minimize the risk of possible conflicts of interest between principals (members) and agents (management).

Methodology: In order to investigate what the current situation of Lantmännen looks like, a qualitative method have been used. Interviews have been made with three people with insight to the ownership organization. This, together with a secondary data collection, is the foundation of our analysis.

Conclusion: Through a clearer connection between the group of companies and the owner's own business and a clarification of the benefit that comes from being engaged, more active ownership management can be achieved and, consequently, the risk of conflict in terms of goals can be reduced.

Key words: Lantmännen, cooperative, agent theory, governance

Sammanfattning

Titel: Kooperativets medlemmar och dess ägarstyrning - *En fallstudie på Lantmännen EF*

Kurs: FEG304 VT17, Industrial and Financial Management, Kandidatuppsats

Författare: Albin Sävhave och Sofia Nordström

Handledare: Stefan Sjögren

Inledning: I Sverige bedrivs många ekonomiska föreningar genom formen kooperativ, där det främst är brukare eller kunder som utgör medlemmarna och därigenom ägarna till kooperativet. Lantmännen, som har analyserats i denna fallstudie, är idag ett av de största kooperativen i Sverige. Med ca 25.000 medlemmar föreligger många olika intressen som ledningen måste ta hänsyn till. Svårigheter i att sammanväga dessa intressen kan ge upphov till agentproblem. Frågan är om Lantmännen kan överbrygga dessa problem via ett mer aktivt ägarstyrande.

Syfte: Studien ämnar undersöka hur Lantmännens ledning kan bidra till en mer aktiv ägarstyrning hos medlemmarna och om detta i så fall kan minimera risken för eventuella målkonflikter mellan huvudmän (medlemmar) och agenter (ledning).

Metod: För att kunna undersöka hur den rådande situationen ser ut hos Lantmännen har en kvalitativ metod använts. I studien har vi intervjuat tre personer med inblick i ägarorganisationen och det arbete som bedrivs mot medlemmarna. Tillsammans med en sekundär datainsamling har detta utgjort grunden till vår analys.

Slutsats: Genom en tydligare koppling mellan koncernen och ägarens egna verksamhet samt ett tydliggörande av nyttan att engagera sig kan en mer aktiv ägarstyrning uppnås och följaktligen minska risken för måldiskrepans.

Nyckelord: Lantmännen, Kooperation, agentteorin, ägarstyrning

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
2. Metod	6
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	6
2.2 Kvalitativa intervjuer	6
2.2.1 Urval av informanter	6
2.2.2 Intervjudesign och genomförande	7
2.3 Insamling av sekundärdata	8
2.3.1 Källkritik	9
2.4 Validitet och reliabilitet	9
2.4.1 Validitet	9
2.4.2 Reliabilitet	9
2.5 Metodkritik	10
2.6 Val av teorier	10
2.7 Analysmodell	11
3. Företagsbeskrivning Lantmännen	13
3.1 Lantmännens organisation och verksamhet	13
3.2 Utdelningspolicy	14
3.2.1 Återbäring	14
3.2.2 Efterlikvid	15
3.2.3 Insatsutdelning och insatsemission	15
3.3 Ägarstruktur	15
3.4 Finansiella mål	16
4. Teoretisk referensram	17
4.1 Agentteorin	17
4.1.1 Kontraktsteori	18
4.1.2 Agentkostnader	18
4.1.3 Portföljproblemet	19

4.1.4 Uppföljnings- och fripassagerarproblemet	19
4.1.5 Beslutsfattandeproblemet	19
4.2 Stewardshipteorin	20
4.3 Produktions- och marknadsorientering	20
5. Empiri och analys	22
5.1 Medlemsengagemang	22
5.1.1 Empiri	22
5.1.2 Analys	24
5.2 Ägarstyrning	25
5.2.1 Empiri	25
5.2.2 Analys	28
5.3 Kontrollfunktioner	30
5.3.1 Empiri	30
5.3.2 Analys	31
6. Slutsats	34
6.1 Förslag till vidare forskning	35
Referenslista	37
Bilagor	41

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till det problemområde vi valt att behandla. Här ges läsaren en inblick i kooperativa organisationer och Lantmännen, samt hur agentproblem kan uppstå inom dessa. Inledningskapitlet avslutas sedan med problemformulering, syfte och slutligen frågeställningar.

1.1 Bakgrund

I Sverige bedrivs många ekonomiska föreningar genom formen kooperativ, där det främst är brukare eller kunder som utgör medlemmarna och därigenom ägarna till kooperativet (Svensk Kooperation, 2015). Vad gäller syftet för kooperativa företag skiljer sig detta ifrån aktieföretag. Kooperativa företag skapas utifrån en gemensam värdegrund och syftet är att skapa ekonomisk samt social nytta för såväl medlemmar som samhället (Svensk Kooperation, 2016). Syftet med aktieföretag baseras istället på att generera en vinst vilken skall fördelas mellan ägarna, i enlighet med utgångspunkten i Aktieföretagslagen (Skog, 2015).

Allt eftersom ett kooperativ växer och blir större blir det svårare att formulera en gemensam målsättning då medlemmarnas preferenser kan komma att stå i konflikt mot varandra (Hakelius, 2016). Även större heterogenitet inom medlemskåren gör att kooperativet får det allt svårare sett till måluppfyllelse, då medlemmarnas syfte med att vara medlem kan te sig olika (Hind, 1999). Hind (1999) tar fasta vid detta och beskriver ett scenario som kan uppstå. Ett scenario där vissa aktörer enbart är medlemmar för att ta del av den vinst som genereras, medan andra bedriver handel med kooperativet och är medlemmar för att kunna påverka priset för sina affärer. Deng & Hendrikse (2014) förklarar att till skillnad från ett företag med utomstående investerare, där det huvudsakliga målet är att maximera investerarnas avkastning, är det mer komplext i en kooperativ förening. I ett kooperativ inom jordbruksindustrin skall koncernövergripande beslut rörande verksamheten tas både inom produktions- och marknadsorienterade projekt (Deng & Hendrikse, 2014).

Lantmännen är ett jordbrukskooperativ vars uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och att optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen (Lantmännen Årsrapport, 2017). Det är ett av de fem största kooperativa företagen i Sverige och hade bland

dessa år 2014 näst högst nettoomsättning med en siffra på 35,2 miljarder kronor (Svensk Kooperation, 2015).

Lantmännens ägarstruktur visar på att medlemmarna främst har koppling till rörelsen via de olika distriktsstämmorna. För varje distrikt finns en styrelse som består av förtroendevalda vilka blir framröstade av medlemmarna för att sedan representera dem under föreningsstämman, Lantmännens högst beslutande organ (Lantmännen 2016c). Således är icke varje medlem inbjuden till föreningsstämman utan enbart de förtroendevalda, till skillnad från en bolagsstämma i ett aktiebolag där alla ägare är välkomna att delta. Sådana typer av omstruktureringar av ägarstyrning, från direktdemokrati till representativ demokrati, har flera stora kooperativ tvingats till (Hakelius, 2016). Hakelius (2016) har undersökt vad detta leder till och hon har fått en bild utav att desto större och mer komplex föreningen blir, desto mindre engagemang visar medlemmarna. Detta överensstämmer med Boland och Bartons (2013) teorier om att medlemmar i många fall är snabba på att dra fördelar av kooperativet som affärsrörelse, men ej lika entusiastiska till att ta ansvar över styrning och kontroll av företaget.

1.2 Problemdiskussion

Under 2003 startade Lantmännen projektet 'Att äga Lantmännen' med syftet att bland annat diskutera Lantmännens strategiska inriktning samt dess ägarroll (Lantmännens årsrapport, 2004). I årsrapporten från 2004 publicerades en av de väsentligaste slutsatserna från 'Att äga Lantmännen' vilken är " att nyttjarrollen är viktigast, men ägarrollen behöver utvecklas och stimuleras för att tydliggöra ägaransvaret för de olika verksamheterna" (s. 69). Till följd av detta genomfördes årsskiftet 2005/2006 en omstrukturering av ägarorganisationen inom Lantmännen för att minska de olika leden inom organisationen och därigenom skapa en stärkt ägarkänsla. Detta gjordes främst genom att skala ner de tidigare 73 kretsarna till ett 30-tal distrikt, vars nya uppdrag blev att arbeta mer med hela Lantmännen än tidigare. På så sätt skulle det bli lättare att som medlem få en helhetsbild över koncernen (Lantmännens årsrapport, 2006).

Kihlén (2007) gjorde, med hjälp av en kvantitativ studie, en utvärdering av denna omstrukturering ur ett medlemsperspektiv. Studiens resultat visade emellertid att det icke fullt

ut givit den effekt de önskat, då de flesta medlemmarna ej ansåg att förändringen hade förbättrat deras möjligheter till att påverka organisationen och således ingen stärkt ägarkänsla. Däremot antyddes att färre led i organisationshierarkin gör det lättare för dem att sätta sig in i organisationens angelägenheter. Vidare visade studiens resultat att ju mer medlemmarna vet om föreningen, desto mer vill de påverka. Men oavsett hur lätt det är att hämta information, så är det få som bryr sig om att göra det. Studien visade även att få medlemmar tog sig tid att gå till distriktsmötena trots försöket till att förbättra organisationsstrukturen. Detta kan vidare sammanhålla med att det är få som instämmer att det gjort det enklare för dem att påverka, då de icke riktigt uppfattat förändringen (Kihlén, 2007).

Även idag pågår arbete inom Lantmännen för att stärka ägarnas engagemang inom strategiska frågor. Våren 2017 startade Lantmännen "Ägardialogen", vilket är ett projekt med avslut under våren 2018. I det första steget av Ägardialogen diskuterades Lantmännens strategi och ägarstyrning. Diskussionen skedde via en enkät som skickades ut, till såväl medlemmar som förtroendevalda, där de bland annat kunde lämna egna kommentarer. Bland svaren fanns kommentarer som "ägarna måste få mer utrymme i Lantmännen" samt "se till att även få med fler unga på distriktsstämmorna och flera yngre i distriktsstyrelserna" (Lantmännen 2017b). Ord som ofta återkom i kommentarerna var engagemang, ägarstyrning och delaktighet (Lantmännen, 2016b).

Enligt beslutsfattandeproblemet inom agentteorin kan det vara svårt för ledningar i kooperativ att väga samman enskilda medlemmarnas intressen för att skapa en gemensam målbild. I vissa fall kan det leda till att ledningen upprättar en egen målbild (Björklund & Nilsson, 2003). Inom kooperativ uppkommer även en diskussion huruvida medlemmar alltid är överens eller ej om vad deras primära, gemensamma vilja med ägarskapet är. Detta på grund av att det inom organisationen finns olika "intressent-hattar", beroende på vilken roll aktören agerar i; som ägare, leverantör, kund etc. Det är viktigt att tillägga att inom ett kooperativ kan en person ha flera olika "hattar" samtidigt. Studier visar på att det i vissa fall finns en inneboende konflikt inom kooperationsstrukturen (Hind 1999). Stewart (1993, se Hind 1999 s. 32) menar på att ett företag ej kan bli framgångsrikt styrt om dess kunder eller leverantörer är djupt involverade i att styra det, då det skapas för mycket intressekonflikter. Dock påvisar Hind (1999) att agenter inom organisationen främst ser till att prestera utifrån ett "företags-perspektiv" såsom tillväxt, ett gott varumärkesrykte och ett finansiellt

välståndande kooperativ. Medlemmar å andra sidan värdesätter främst “ett bonde-perspektiv” där det mest centrala är att vara en bra affärspartner för kooperativets medlemmar samt att involvera medlemmarna i styrandeprocessen (Ibid). Här uppkommer det en motsättning samt målkonflikt mellan huvudmän och agenter vilket i vissa fall beskrivs som kooperativets dilemma. Hind menar däremot på att det är möjligt för kooperativ att prestera både utifrån ett “företags-perspektiv” och ett “bonde-perspektiv” på samma gång (Ibid, s. 39).

Björklund & Nilsson redogör för slutsatsen att “medlemmarna har svårt att avgöra vilket värde det kooperativa företaget har för dem och i synnerhet vilken betydelsen är för deras egna lantbruksföretag” (2003, s. 23). Frågan blir således hur Lantmännen kan uppnå ett aktivt ägarstyrande och om detta i så fall kan minimera de olika agentproblem, som är hänförliga till styrning inom kooperativ, trots de olika intressen som föreligger hos medlemmarna.

1.3 Syfte

Studien ämnar undersöka hur Lantmännens ledning kan bidra till en mer aktiv ägarstyrning hos medlemmarna och om detta i så fall kan minimera risken för eventuella målkonflikter mellan huvudmän (medlemmar) och agenter (ledning).

Med denna studie hoppas vi belysa agentproblemet och den ökande komplexiteten som detta utsätts för i kontexten av ett kooperativ. På så sätt förväntar vi oss även kunna ge en överblick av hur ett arbete för att minska agentproblemen i ett kooperativ kan gå till samt vilka aspekter som är viktiga att ta hänsyn till inom detta. Genom att applicera vetenskapliga teorier på verkliga observerade förhållanden inom Lantmännen vill vi även bidra till en tolkning av hur dessa problem tar sin form i verkligheten.

1.4 Frågeställningar

Följande frågor avses undersökas för att uppnå studiens syfte:

- Vilken uppfattning hos ledning och förtroendevalda finns idag inom Lantmännen kring medlemmarnas engagemang?
- Behövs arbetet för aktivt ägarstyrande förbättras, och om så är fallet, hur?

- Hur tillfredsställer Lantmännen en diversifierad medlemskår?
- Hur kan de kontrollfunktioner, som ämnar att reducera agentproblem, integreras med en aktiv ägarstyrning?

2. Metod

I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet för studien och vi argumenterar för vårt metodval. Kapitlet avslutas med att diskutera studiens giltighet. Här redogörs för de styrkor men även nackdelar som tillkommer vid användandet av en kvalitativ metod. Även de personer som har intervjuats för empirin presenteras.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Bryman och Bell (2013) presenterar två olika tillvägagångssätt vid insamling av data inom företagsekonomisk forskning, vilka är kvantitativ och kvalitativ metod. Vad som skiljer dem mest åt är att den kvantitativa metoden bygger på insamling och analys av kvantitativ data såsom siffror, medan den kvalitativa metoden istället bygger på ord och tolkningar (Ibid).

Vi valde att göra en kvalitativ undersökning, vilket föll sig naturligt för oss. Vi är intresserade av informanternas upplevelser i det relativt komplexa ämne vi valt. Genom språkliga redogörelser kan personliga tankar, kunskaper och upplevelser förmedlas (Svensson & Ahrne 2011), vilket har legat till grund för vårt val av kvalitativa intervjuer. Valet av kvalitativ metod ansågs även bäst lämpat då vi vill gå på djupet inom ett område där vi söker svar och förståelse, för att i slutändan kunna sätta det i ett sammanhang. Detta är något vi inte såg som möjligt genom en kvantitativ metod.

Grundproblemet utgår ifrån en deduktiv ansats där vi inom teorin har observerat förhållanden som vi sedan har undersökt och applicerat på Lantmännen. Under analysen har vi även induktivt adderat till fler teorier för att ytterligare kunna beskriva de förhållanden som den empiriska datainsamlingen pekat på. Således kan metoden bäst beskrivas som en abduktion då vi har använt oss utav båda dessa tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2013).

2.2 Kvalitativa intervjuer

2.2.1 Urval av informanter

Vi hade sedan tidigt i arbetet kontakt med Lantmännens medlemschef Anna Carlström. Vid ett första Skype-möte presenterades tanken med studien och en diskussion fördes gällande

lämpliga personer att intervjua. Efter mötet formulerade vi därför ett brev som Anna sedan skickade ut till potentiella informanter, där vi förklarade idén och syftet med studien. Urvalet kan således beskrivas som ändamålsenligt, där Anna fungerat som en mellanlänk och gjort urvalet efter våra önskemål. Detta följdes av telefonsamtal där vi beslutade om dag och tid för intervju.

Grundidén var att intervjua några från ledningsgruppen samt några förtroendevalda medlemmar. Utfallet blev att vi intervjuade en person från ledningen samt två förtroendevalda. De förtroendevalda fungerar som en länk mellan medlemmar och ledning, och kan således bidra med uppfattningar och signaler från medlemmarna, medan Ulf Zenk som är CFO kan bidra med mer konkreta svar vad gäller ledningens arbete.

Följande personer intervjuades för studien:

Ulf Zenk, CFO på Lantmännen sedan 2013.

Inge Erlandsson, distriktsordförande Skaraborgs län.

Ove Gustafsson, nyvald ledamot i koncernstyrelsen och tidigare distriktsordförande i Västra Sverige.

Anna Carlström, medlemschef, intervjuades ej men bidrog med information under arbetets gång.

De personer vi valde att intervjua i denna undersökning ses främst som informanter, då vi ställde frågor vilka de svarade på utifrån deras sociala miljö. En respondent svarar istället på det sätt som frågan är formulerad av oss som intervjuare (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Detta möjliggjorde en djupare förståelse och analys för oss genom undersökningen då vi fick ytterligare kunskap kring den miljö vi observerade.

2.2.2 Intervjudesign och genomförande

Vid den empiriska undersökningen användes en semistrukturerad intervjumetod. Vid en sådan metod utgår man vanligtvis från ett antal specifika teman, men att det utefter dessa lämnas utrymme för informanten att svara ganska fritt (Bryman & Bell, 2013). De frågor vi valde att ställa är av relativt öppen karaktär, vilket lämnar plats för informanten att utveckla svaren och möjlighet för oss som intervjuare att ställa följdfrågor. Detta samtidigt som frågorna delvis är styrda för att få svar inom de områden vi undersöker. Frågorna är

sammanställda i en intervjuguide (se bilaga 1 & 2), vilken formulerades innan intervjutillfället. Intervjuguiden skiljer sig dock något mellan de olika informanterna för att anpassas efter deras roll.

Samtliga intervjuer genomfördes via telefon, vilket föll sig smidigast för båda parter. Initialt fanns det förhoppningar om att ha personliga möten, för att undgå den formella miljö som kan uppstå vid telefonintervjuer (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011), men då samtliga informanter är bosatta i olika delar av landet blev det genast mer tids- och resurskrävande, vilket gjorde att telefonintervju var mest lämpligt.

Inför intervjuprocessen delade vi upp arbetet i två uppgifter; en som skulle leda samtalet och ställa frågorna, medan den andre kunde fokusera på eventuella korrigeringar och anteckningar i intervjuunderlaget. Frågor som redan berörts eller som icke längre kändes relevanta ströks medan nya, till följd av informantens svar, kunde skapas.

Alla intervjuer spelades in, vilket vi i förväg informerade informanterna om. Detta gjorde vi dels för att få en smidig intervju utan avbrott, men främst för att ej gå miste om innehåll såsom speciella fraser och uttryck. Det gjorde även att vi kunde göra en precis återkoppling till materialet. Både intervjuer och transkribering av datat finns elektroniskt lagrat på våra datorer.

2.3 Insamling av sekundärdata

Det teoretiska materialet hämtade vi främst via Universitetsbiblioteket vid Göteborgs Universitet och Google Scholar. De sökord som vi huvudsakligen tillämpade var: *Lantmännen, agentteorin, ägarstyrning + kooperativ, jordbrukskooperativ*. Detta resulterade i flertalet vetenskapliga artiklar och avhandlingar, men även nedladdningsbara böcker. Utöver dessa inhämtades även information via Lantmännens hemsida samt deras årsredovisningar. Vidare kom vi fram till att rapporten *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* fångar upp det mesta vad gäller agentteorin, och var således en grund för just den teorin i vårt teoriavsnitt, med stöd av andra källor.

2.3.1 Källkritik

Vid informationsinsamlingen till teorin eftersökte vi främst artiklar och rapporter som har blivit publicerade via erkända institut inom forskning kring kooperativ. Vi hänvisar till en magisteruppsats vilken kan uppfattas som svag i jämfört med andra rapporter som blivit granskade genom peer-review. Men då den gav en värdefull insikt, genom en empirisk datainsamling om Lantmännens medlemmar, valdes den ändå att inkluderas då den pekar på viktiga förhållanden inom Lantmännen.

2.4 Validitet och reliabilitet

Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet är enligt Mason (2002, s. 38) olika slags mått för att bedöma forskningens kvalitet, noggrannhet och vidare forskningspotential. Dessa tre komponenter har därför valts för att ge läsaren en bedömning på studiens trovärdighet.

2.4.1 Validitet

Extern validitet, även kallat generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2013), som innebär i vilken grad vi kan göra ett påstående av en större population, brukar lyftas fram som en svaghet i den kvalitativa forskningen då det icke finns några på förhand uppställda tekniker (Svensson & Ahrne, 2011). Vår studie går ej att generalisera, då vi hade behövt studera mer än en miljö för att sedan kunna jämföra resultaten mellan de olika fallen. Målet med vårt resultat är å andra sidan icke att kunna applicera det på andra situationer, utan att få fram nya nyanser på ett problem, därav en intern fallstudie. Vad gäller den interna validiteten, som talar om i vilken utsträckning vi mäter det vi säger oss skall mäta (Mason, 2002), så observerade vi genomgående företeelser inom Lantmännen och därigenom fokuserade på det huvudsakliga syftet. En svaghet är dock att vi ej valde att inkludera medlemmarnas perspektiv på problemet, vilket i sin tur kan betyda att validiteten sänks om deras bild avviker det som kom fram under intervjuerna.

2.4.2 Reliabilitet

Vad gäller extern reliabilitet, vilket involverar den noggrannhet som finns i forskningsmetoder och tekniker (Mason, 2002), så kan den ifrågasättas i denna studie. Detta då empirin blev subjektivt tolkad av oss som författare då vi agerar som mätinstrument. Styrkan i denna uppsats ligger främst i den interna reliabiliteten då vi genomförde alla

intervjuer tillsammans och därigenom diskuterade fram en gemensam tolkningsgrund till empirin. LeCompte & Goetz (1982, se Bryman & Bell, 2003) hävdar att den interna reliabiliteten grundar sig i att författarna till en gemensam uppsats kommer överens om hur de skall tolka den insamlade datan, vilket vi har gjort i denna studie.

2.5 Metodkritik

En negativ aspekt med valet av kvalitativa intervjuer är att det är tidskrävande, bland annat på grund av transkribering. Således är det svårt att ha ett större urval för att öka studiens giltighet. Vi är dock medvetna om vårt urval är något litet och att fler intervjuer eventuellt hade kunnat göras inom tidsramen.

För att få ytterligare nyans på uppsatsen hade intervjuer med medlemmarna varit önskvärt. Problemet där är att det krävs ett större urval för att få en representativ population vilket hade blivit något för omfattande för studien. Därav valde vi att intervjua de förtroendevalda istället då de skall föra vidare medlemmarnas åsikter och talan, och således samlat intryck från en större skala. Vi insåg dock genom studiens gång att de förtroendevalda har i vissa aspekter en negativ syn på medlemsengagemanget, de anser att medlemmarna kan göra detta bättre. Frågan som uppstår då är om medlemmarna verkligen delar denna bilden. Vi inleder en lösning till denna problematik genom att försöka beskriva vilken uppfattning förtroendevalda och ledning har på medlemsengagemanget idag för att senare möjliggöra en jämförelse med medlemmarnas bild. Dock anser vi att en medlemsundersökning hade blivit för omfattande för att inkludera i denna studie och ligger således till grund för vidare forskning.

2.6 Val av teorier

Den primära teori som studien utgår ifrån är agentteorin. Agentteorin är en teori inom bolagsstyrning som bygger på förutsättningar om individuell nyttomaximering, begränsad rationalitet samt informationsasymmetri (Björklund & Nilsson, 2003). Varför vi valde att utgå från denna teori beror på de problem som föreligger för att medlemmarna (principalerna enligt teorin) skall kunna försvara sina intressen inom organisationen. Vidare är detta en vanlig teori inom bolagsstyrning som brukar appliceras på aktiebolag, men blir ännu mer problematisk i kooperativa föreningar med hänvisning till den rådande företagsstrukturen. Fortsättningsvis skulle det vara omöjligt för ägarna att styra organisationen på egen hand, därav behövs det någon som styr organisationen.

På grund av den hårda generaliseringen som finns inom agentteorin, vilken är den centrala teorin i denna studien, har vi även valt att utgå från stewardshipteorin. Detta är en teori som bygger på att nyttan är högst i ett kollektivistiskt beteende. Denna teori agerar således som en motpol till agentteorin. Även om stewardshipteorin ej är central i denna uppsats anser vi ändå att det är viktigt att ha den i åtanke när agentförhållanden inom en organisation analyseras. Detta för att kunna nyansera agentens beteende med det ytterligare perspektiv som tillkommer via denna teori.

Vidare valde vi att ta med teorier beträffande produktionsorientering och marknadsorientering. Dessa teorier blev tillskrivna under arbetets gång, då den empiriska datainsamlingen pekade på att medlemmarna visar ett större intresse av produktionsorienterade aktiviteter, relativt sett marknadsorienterade.

2.7 Analysmodell

Vi har under studien utgått från en deduktiv ansats då de centrala teorierna i arbetet har varit utgångspunkt för utformning av frågeställningar samt intervjuer. Första delen av intervjuerna är likadana, för alla informanter, och ser främst till beslutsfattandeproblemet samt uppföljningsproblemet. Vi ställde även ett flertal frågor med hänsyn till de organisatoriska målen för att se om det existerar någon konkret diskrepans mellan förtroendevalda, medlemmar och ledning. I detta hänseende tolkas medlemmarnas åsikter som de förtroendevaldas uppfattningar om medlemmarna då vi ej frågar medlemmarna direkt. Frågorna låg till grund för att kunna identifiera eventuella målkonflikter.

Grundtanken var att utforma intervjuerna och analysen utifrån tre olika huvudrubriker. Dessa var *Organisationens mål*, *Ledningens roll inom ägarstyrning* samt *Medlemmarnas roll inom ägarstyrning*. De uppstod genom tanken att arbete för att få ett mer aktivt ägarstyrande behöver ske på tre fronter. Delvis att det övergripande målet med organisationen ska vara gemensamt och väl definierat. Sedan ville vi se hur aktiviteter mot ledningen, exempelvis målbonusar etc. kan få dessa mer i linje med det övergripande målet att maximera medlemmarnas nytta. Dock uppstod en tes rätt tidigt om att aktiviteter mot medlemmarna, för att få dessa att enas om ett gemensamt mål, skulle också kunna stärka arbetet och bidra till att minska andra agentkostnader exempelvis försäkranskostnader (se 4.1.2) och minska

beslutsfattandeproblemet (se 4.1.5). Utifrån dessa tre ämnen specificerade vi intervjuerna utifrån vem som var informant och vilken roll denne hade.

Som ovan nämnt påbörjas intervjun av frågor rörande organisationens mål, för att sedan rikta in sig mer på medlemmarnas del samt inställning till styrningen av företaget. För intervjun med Ulf Zenk från ledningen riktades den istället in på vad ledningen gör och hur deras arbete påverkar medlemmarna i deras styrning. Vi ställde även frågor kring hur kontrollfunktionerna mot ledningen påverkar dessa och om de genom detta bidrar till att minska agentkostnaderna.

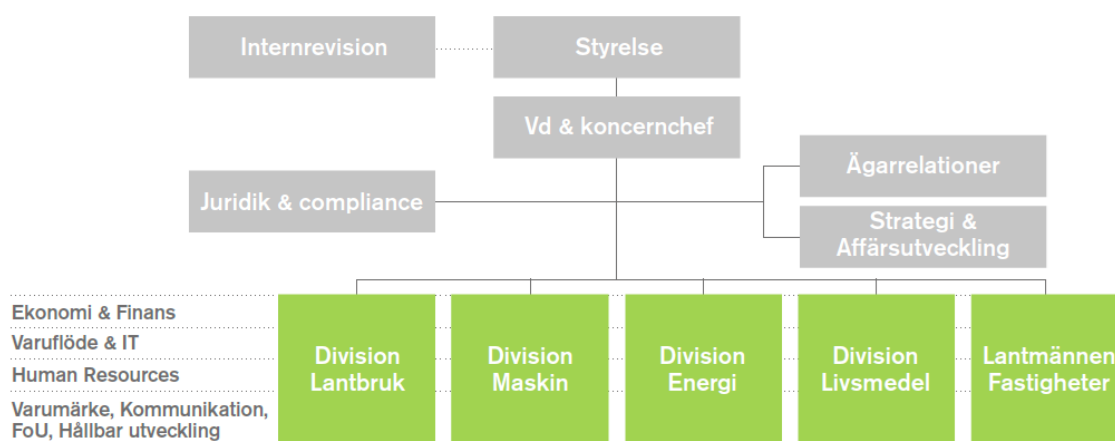
Intervjufrågorna har utvecklats genom att först analysera ett teoretiskt problem som appliceras på Lantmännen och därigenom blir till en frågeställning. Utifrån den frågeställningen har sedan intervjufrågor tagits fram med syfte till att kunna besvara frågeställningarna. Ett exempel i intervjun med ledningen är beslutsfattandeproblemet (se 4.1.5) vilket i en applicering på Lantmännen mynnar ut i frågeställningen: *Hur tillfredsställer Lantmännen en diversifierad medlemskår?* För att få svar på detta ställde vi intervjufrågorna: *Hur maximerar ni medlemmarnas nytta och kan denna nytta vara olika för olika medlemmar?* Detta är enbart ett exempel som ämnar till att ge läsaren mer förståelse i hur formuleringen av intervjumaterialet gick till.

3. Företagsbeskrivning Lantmännen

Nedan följer en företagsbeskrivning av Lantmännen. Detta för att få en grundförståelse av verksamheten och vilka konkreta begrepp som uppkommer när nyttan av att vara medlem kommer på tal. Företagsbeskrivningen ligger vidare som en grund till empirin då analysmodellen för intervjuerna är delvis baserad på hur organisationen idag ser ut.

3.1 Lantmännens organisation och verksamhet

Lantmännen grundades år 1905 och är Sveriges näst största kooperativ sett till omsättning. Det är i grund och botten ett lantbruksförbund med cirka 25000 medlemmar (Svensk Kooperation 2015). Rörelsen är uppdelad på de fyra olika divisionerna; lantbruk, maskin, livsmedel och energi samt en fastighetsverksamhet. Utöver det arbete som bedrivs i Sverige har Lantmännen finansiellt investerat i andra europeiska företag samt agerar leverantör till dessa marknader.



Figur 1 Översikt av Lantmännens organisationsstruktur, Lantmännen (2017c)

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet där fokus ligger på att främja ett konkurrenskraftigt lantbruk. Detta återspeglas i de produkter som divisionen förmedlar främst inom animalieproduktion och växtodling (Lantmännen, 2016a). Det är här som organisationen främst kommer i kontakt med medlemmarna sett till att det bedrivs tjänster och säljs produkter i ovan nämnda kategorier. Kontakten sker genom Lantmännens vilja att effektivisera och förbättra lantbruket men även då det exempelvis sker inköp av spannmål från en bonde. För leverantörernas del kan de teckna olika sorters avtal med skillnaden att säkra upp leveranser och priser eller låta dagspriset styra. Detta kan ge en trygghet till bönderna eftersom de får en möjlighet att säkra upp priser på lång sikt. Det gynnar dem då

priserna på spannmålsmarknaden till stor del är avgörande av vädret. Därav skapas det en större risk och volatilitet, jämfört med andra råvarumarknader (Råvarumarknaden, 2013). Flera av divisionerna bedriver marknadsorienterade aktiviteter som ej är kopplade direkt till ägarnas gårdar utan istället ämnar till att generera utdelning till medlemmarna. 40% av resultatet efter skatt från dessa handels- och industriverksamheter lämnades i utdelning till medlemmarna 2016. Det är även inom dessa aktiviteter som den största delen av resultatet, som ligger till grund för medlemmarnas totala utdelning, skapas. De verksamheter som medlemmarna främst är kopplade till, utöver att vara ägare, genom roller såsom leverantör, konsument etc. står för ca. 27% av koncernens omsättning (Lantmännens årsrapport, 2017a). Därav är en stor del av koncernens omsättning ej direkt kopplad till medlemmarnas dagliga verksamhet.

3.2 Utdelningspolicy

Med en nettoomsättning på 37 244 MSEK år 2016 föreslog styrelsen om den största utdelningen hittills i Lantmännens historia, 509 MSEK. Lantmännens utdelningspolitik grundar sig i fyra olika moment; återbäring, efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission. De fungerar på olika sätt och ger olika mycket utdelning beroende på till exempel hur mycket en medlem har handlat med föreningen under året. Ett av Lantmännens övergripande uppdrag är att optimera avkastningen till ägarnas insatta kapital och på så sätt stärka medlemmarnas finansiella position. I årsrapporten för 2016 beskrivs att medlemmarna kan uppnå ett mer aktivt ägande genom deras handel med emissionsinsatser. Dessa ligger delvis till grund för hur stor del av utdelningen som medlemmen får ta del av (Lantmännen årsrapport, 2017a). Det finns flera olika sätt som Lantmännen ger utdelning via vilka beskrivs nedan. Dessa kan ge incitament till att bedriva större handel med organisationen.

3.2.1 Återbäring

Återbäring innebär att en medlem får pengar tillbaka av sina inköp från divisionerna lantbruk och maskin. Det är styrelsen som beslutar hur stor procentsatsen skall bli per år. För räkenskapsåret 2016 har styrelsen lämnat beslut om att återbäring från inköp med division lantbruk skall uppgå till 2,5%, en höjning med 0,5 procentandelar från föregående år, och från inköp med division maskin skall återbäring uppgå till 0,5%. Detta ökar incitamenten till att bedriva handel med föreningen och underlättar för medlemmarnas privata rörelse (Lantmännen årsrapport, 2017a).

3.2.2 Efterlikvid

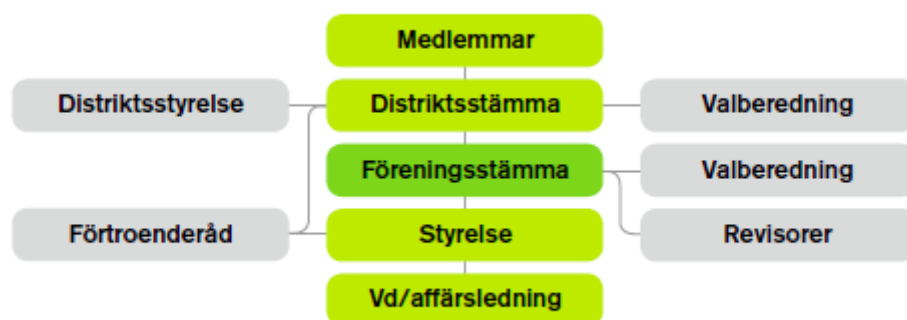
Efterlikvid fungerar på samma sätt som återbäring med skillnaden att här får medlemmen pengar baserat på hennes försäljning till division lantbruk. Denna procentsats uppgår till samma som för återbäringen, 2,5%, och styrelsen har beslutat att totalt för räkenskapsåret 2016 dela ut 232 miljoner kronor för återbäring och efterlikvid (Lantmännen årsrapport, 2017a).

3.2.3 Insatsutdelning och insatsemission

Insatsutdelning är ränta dels på medlemmens emissionskapital, men även på det insatta kapital som krävs för att bli medlem i Lantmännen. Utöver insatsutdelning kan medlemmarna även få utdelning i form av insatsemission. Denna baseras på storleken av bondens insatta kapital och hur stor handeln har varit med föreningen under året. Insatsemissionen sätts sedan in på medlemmens konto för emissionskapital vilket denne sedan kan handla fler emissioner med för att följaktligen ta ytterligare del av Lantmännens värdetillväxt i framtiden (Lantmännen, 2016d).

3.3 Ägarstruktur

Medlemmarnas roll i ägarstyrningen av Lantmännen ter sig främst genom de distriktsstämmor som genomförs. Idag har Lantmännen 20 olika distrikt med en styrelse verksam i vardera, som behandlar både lokala och övergripande frågor (Lantmännen årsrapport, 2017a). För att öka ägarengagemanget har Lantmännen under 2016 delvis bildat tvärgrupper av förtroendevalda som skall bidra till utveckling inom vissa specifika områden. Det har även genomförts ett seminarium för kvinnliga förtroendevalda för att på sikt öka mångfalden och därigenom engagera fler kvinnliga förtroendevalda (Ibid).



Figur 2 Översikt av Lantmännens ägarstruktur, Lantmännen (2017d)

Nyligen har en satsning gjorts för att få ta större del av de tankar och åsikter som medlemmarna har. Aktiviteten har fått namnet Ägardialogen och startar med att förtroendevalda samlas för att diskutera Lantmännens strategi och ägarstyrning (Lantmännen, 2016d). Det är dessa förtroendevalda som för fram medlemmarnas åsikter på föreningsstämman vilken är Lantmännens högst beslutande organ. Som förtroendevald ingår man i de olika distriktsstyrelser som finns från Norrbotten i norr, hela vägen ner till Södra Skåne (Lantmännen 2016c). För att bli medlem krävs en betalning i form av medlemsinsats. Denna beräknas till 10-20% av bondens omsättningsvärde med föreningen och kan komma att förändras exempelvis om man som medlem minskar eller ökar ens omsättning med föreningen. Omsättningsvärde innefattar en medlems genomsnittliga inköp eller försäljning med koncernen över de fem senaste åren (Stadgar Lantmännen, 2015).

3.4 Finansiella mål

I Lantmännens årsrapport för verksamhetsåret 2016 framgår det att företaget främst ser till tre olika finansiella mål. Det första målet berör avkastningen på eget kapital i koncernen vilket är satt till 8%. Utfallet de senaste tre åren visar på en stabil avkastning mellan 9-10%. Detta är en markant förbättring sett till utfallet 2013 som då var ca 1%. Det andra målet berör soliditeten och sätts utifrån Lantmännens önskade riskprofil samt långsiktiga finansiella stabilitet. Målet är satt till 40% och har uppnåtts det senaste fem åren, för 2016 uppgick soliditeten till 42,7%. Det tredje målet är nettolånet delat med resultatet före avskrivningar, amorteringar, räntekostnader samt skatt. Under 2016 uppnådde Lantmännen 2,53 i detta nyckeltal då målet är satt till under 3. De fyra senaste åren har man lyckats att uppnå detta mål som ser till hur snabbt koncernen har möjlighet att betala av sina lån (Lantmännen årsrapport, 2017a)

4. Teoretisk referensram

Här nedan presenteras den teoretiska referensramen för studien. Teorierna har valts baserat på det syfte vi skall besvara och fungerar som grund till analysen av empirin samt för att ge en uppfattning av de generella problem som kan uppstå inom kooperativ.

4.1 Agentteorin

Agentteorin bygger på en relation där en part; huvudmannen, delegerar arbete till en annan part; agenten (Eisenhardt, 1985). Agentteorin är konstruerad för att belysa de problem som uppstår i denna relation då både huvudmän och agenter inom denna teori söker högsta möjliga nytta för minsta möjliga kostnad. Således kommer respektive aktör, vid val mellan två alternativ, att välja det som gynnar denne bäst och har då ett egennyttigt beteende (Davis et al., 1997). Jensen & Meckling (1976) menar på att denna relation, när principalen inducerar agenten till att agera för att maximera principalens nytta, återfinns i alla typer av organisationer och kooperativa sammanhang, samt i varje ledningsnivå. Denna relation kan exemplifieras med att en anställd ledning får uppdraget att förvalta en organisation åt organisationens ägare, exempelvis medlemmarna av ett kooperativ (Björklund & Nilsson, 2003, s. 80). När en organisation är stor och komplex blir det omöjligt för ägarna/medlemmarna att styra den på egen hand, ledningen utgör således en viktig del och agerar som agenter. Detta betyder att ägandet och styrandet blir åtskilda. Vidare skall agenten agera i principalens intresse, men har själv även rätten att fatta beslut i många frågor. Detta är beslut som påverkar huvudmannens förmögenhet (Björklund & Nilsson, 2003).

Inom teorin behandlas de svårigheter som gör att ägarna har svårt att försvara deras intressen. De bygger på att det föreligger informationsasymmetri till företagsledningens fördel. Dessa svårigheter är (1) att medlemmarna saknar fullständiga möjligheter att bedöma företagets verksamhet och kan således icke styra det. Istället får de förtroendevalda föra in signaler i företaget. Vidare (2) så saknar medlemmarna fullständig information, vilket gör att "ledningen kan med sitt kunskapsövertag skaffa sig fördelar på bekostnad av medlemmarna" (Björklund & Nilsson, 2003, s. 81).

4.1.1 Kontraktsteori

Relationen mellan principalen och agenten brukar regleras i ett kontrakt (Björklund & Nilsson, 2003). Eisenhardt (1985) menar på att i det enkla fallet, när agentens beteende är uppmärksammat och båda parter vet vad denne har gjort, så är kontraktet mellan parterna optimalt. Handlingen är en köpt vara där både principalen och agenten är medvetna om beteendet. Björklund & Nilsson (2003) hävdar dock att trots att relationen regleras i ett kontrakt kan det vara svårt att förhindra att agenten agerar i eget intresse.

I det fall där principalerna har ofullständig information, finns två val. Principalen kan köpa information om agentens beteende och belöna dem utefter det. På så vis kan man säkerställa agentens beteende, men det är både kostsamt och svårt att följa upp. Alternativet är att belöna agenten efter resultat, exempelvis lönsamhet. Svårigheten med det sistnämnda är att vissa resultat är utom agentens kontroll, det vill säga, goda resultat kan uppstå trots dåligt uppförande och tvärtom (Eisenhardt, 1985). En annan svårighet är att medlemmarna är heterogena och diversifierade i vilken verksamhetsinriktning de bedriver. Detta innebär att medlemmarna erhåller olika mycket nytta från de kooperativa aktiviteterna, vilket resulterar i att medlemmarna har spridda preferenser vad gäller belöningssystem (Richard, Klein & Walburger, 1998).

4.1.2 Agentkostnader

Olika agentkostnader som följer av att principalen skall skydda sig mot bedrägeri, det vill säga att agenten agerar i eget intresse, är principalens kontrollkostnader, agentens försäkranskostnader och residualförlust (Björklund & Nilsson, s. 82). Dessa kostnader bör huvudmannen vara medveten om. Principalens kontrollkostnader är resurser som används för att principalen skall kunna styra och kontrollera agenten. Detta görs till viss del via kontraktskrivande men även genom efterkontroll. Agentens försäkranskostnader är kostnader som uppstår då agenten skall försäkra sig om att hon agerar i principalens intresse. Residualförlust är förlust av vinst som kan uppstå då agenten valt att handla på ett visst sätt som inte tjänat huvudmannens intresse bäst. Detta då agenten har rätt till självständiga beslut. Huvudmannen har äganderätt till residualen som följer av företagets verksamhet, men agenten kan handla så att överskottet blir större eller mindre. Detta är något som huvudmannen får ta i beaktning, då det som ovan nämnt är omöjligt att styra och kontrollera agenten fullständigt då det skulle bli alldeles för kostsamt (Björklund & Nilsson, 2003).

4.1.3 Portföljproblemet

“På grund av osäkerheterna i ekonomisk verksamhet är det en fördel att ha tillgångar spridda i olika verksamheter” (Björklund & Nilsson, 2003, s. 87). Vidare kan en investerare sprida ut sina investeringar med utgångspunkt från vilken riskpreferens hon har (Gripsrud & Veflen Olsen, 2001). Björklund & Nilsson (2003, s. 87) påstår att ett företag kan på sin höjd anpassas till ett genomsnitt av riskpreferenser, men då dessa preferenser kan skilja sig åtskilligt från individ till individ kommer investeringen att bli optimal för endast en del av medlemmarna. Detta portföljproblem blir större desto mer heterogena medlemmarna är, och många av de beslut som tas faller utanför många av deras intresseområde.

4.1.4 Uppföljnings- och fripassagerarproblemet

Det finns ingen klar koppling mellan vad en medlem bidrar med i föreningen och vad hon får ut av det. När en ny medlem går med i föreningen får hon tillgång till att utnyttja en förenings alla tjänster utan att betala det belopp som skulle motsvara kostnaden för föreningen att producera dessa. Det är i dessa lägen som det finns möjlighet till att vara fripassagerare. Detta är ett resultat av den oklarhet som råder mellan det engagemang en medlem lägger och hennes belöning. Genom möjligheten till att vara fripassagerare försvagas intresset av att bidra finansiellt, och att engagera sig i styrningen av företaget. Detta bidrar till att föreningen ej kommer att styras i enlighet med deras intressen, och istället agerar i eget intresse (Björklund & Nilsson, 2003).

4.1.5 Beslutsfattandeproblemet

Beslutsfattandeproblem uppstår då ledningen finner det svårt att väga samman olika medlemmars intressen och på så sätt en gemensam målbild. Vad som lätt kan hända då är att ledningen själv definierar en målsättning och enbart ser till de marknadssignaler som kommer från medlemmarna (Björklund & Nilsson, 2003). Komplikationen ligger i att det uppstår ett val för ledningen av ett kooperativ, vad som skall maximeras samt för vem (Feng, 2010 s. 22). Eftersom det föreligger flera olika intressen skapas ett bredare och mer diffust perspektiv kring optimering i kooperativet vilket leder till att enskilda prestationsmått såsom avkastning på investerat kapital blir irrelevanta och även i vissa fall missvisande. Detta leder till att kooperativ måste utveckla ett mer komplext nätverk av information för att prestationsuppföljning skall bli möjlig, istället för att enbart se till vanliga prestationsmatriser, exempelvis avkastning på investerat kapital (Cook 1994, s. 53).

4.2 Stewardshipteorin

Stewardshipteorin är en teori inom bolagsstyrning som utvecklades då forskning visade att agentteorins antaganden om individualistiska agenter icke var relevanta och tillräckliga för att beskriva relationer i alla organisationer. Denna modell är tvärtom byggd på att stewarden finner större nöje i ett kollektivistiskt beteende än i ett egennyttigt beteende, vilket gör att beteendet anses vara rationellt. Teorin bygger även på att stewarden prioriterar de organisationella intressena trots att de ej är i linje med hennes egna. Detta givetvis med förutsättning att hon har en skälig lön (Davis et al., 1997).

Till skillnad från agentteorin behövs det enligt denna teori inga fysiska kontrakt mellan steward och principal, utan ett grundläggande antagande är att kontraktet är uppbyggt på ett långvarigt förtroende mellan de båda parterna (Van Slyke, 2006). Forskare har tidigare jämfört agentteorin och stewardshipteorin men misslyckats med att undersöka den psykologiska och situationella grunden för stewardshipteorin (Davis et al., 1997, s. 21).

4.3 Produktions- och marknadsorientering

När produktionsprocessen är den mest problematiska, och säljaren behöver ägna mer resurser åt produktionen än åt försäljningen, används uttrycket produktionsorientering (Björklund & Nilsson, 2003). Enligt Gripsrud & Olsen (2001) kännetecknas produktionsorienterade organisationer av att de lägger stor vikt vid effektivitet. Produkterna kan följaktligen bli mer konkurrenskraftiga då effektiviteten skapar kostnadsminimering.

Denna filosofi passar företag som har lätt för att avyttra sina produkter, men desto svårare med att ta fram produkter av tillräckligt hög kvalitet, volym och till tillräckligt låga produktionskostnader (Björklund & Nilsson, 2003, s. 30).

Marknadsorientering står för att säljaren anpassar den egna verksamheten till marknaden, samtidigt som hon försöker påverka marknaden till att anpassa sig till företaget självt (Björklund & Nilsson, 2003). För att kunna göra detta behöver organisationen icke bara information om dagens situation, men även information om hur framtidens kunder och konkurrenter ser ut. Detta är en filosofi som är passande när utbudet är större än efterfrågan (Gripsrud & Olsen, 2001).

Huruvida en organisation väljer att investera i produktionsorienterade eller marknadsorienterade projekt beror till viss del på organisationens ledning och dess bakgrund. Deng och Hendrikse (2015) förklarar att en ledning med professionell bakgrund, som ej är producent men som har extra kunskap om produktmarknaden, tenderar att investera i marknadsorienterade projekt. I kontrast till detta så tenderar en ledning, med en majoritet av medlemmar, att favorisera produktionsorienterade projekt.

5. Empiri och analys

I detta kapitel presenteras empiri och analys. Rubrikerna ämnar till att förenkla återkopplingen till studiens frågeställningar. Sammanslagningen av empiri och analys grundas i att läsaren skall få en tydlig koppling mellan vad som sägs och sedan analyseras för att det ej skall uppstå tvetydighet inom vilket ämne analysen behandlar, då dessa ämnen ofta berör varandra.

5.1 Medlemsengagemang

Med medlemsengagemang avses hur aktiva medlemmarna är rent allmänt sett i koppling till kooperativet. Vidare undersöks vilka möjliga förklaringar som finns till varför medlemmarna i vissa fall ej är aktiva samt hur ledningen kan påverka detta.

5.1.1 Empiri

En utmaning för Lantmännen idag är hur de skall få fler medlemmar att engagera sig. Idag är det förhållandevis få som kommer till distriktsstämmorna, mellan 5–7%, för att utnyttja sin rätt att kunna påverka. Inge Erlandsson, distriktsordförande, menar på att många förväntar sig att de förtroendevalda skall lösa eventuella problem, samtidigt som de kan gå hemma och klaga på saker. Erlandsson tillägger att han icke tror att besluten skulle se annorlunda ut, men att det är en styrka om fler skulle komma på distriktsstämmorna.

Informanterna tror att bristen på medlemsengagemang beror på att många “ej har tid”, åtminstone att det idag är en enkel sak att skylla på, men tillägger att det generellt är brist på engagemang i dagens samhälle. De som är mitt i livet, nyblivna småbarnsföräldrar och har mycket jobb hinner icke. Erlandsson uppger att de som är äldre och har familjelivet bakom sig kanske har mer tid för att engagera sig. Även fast det är de yngre som egentligen är de som behöver. De förtroendevalda berättar även att informationen existerar idag men utmaningen för Lantmännen är hur den skall paketeras för att medlemmarna skall läsa och ta till sig den.

Vid frågan varför de anser det viktigt för medlemmarna att engagera sig menar informanterna på att medlemmarna i detta fall har en påverkansmöjlighet, vilket de ej har om de handlar med någon som någon annan äger. Därav blir engagemanget en viktig grundsten i

kooperativet. Erlandsson tillägger att under de senaste 10 åren, enligt hans upplevelse, har organisationen blivit mycket enklare, rakare och plattare och att det icke längre finns någon hierarkinivå mellan medlemmar och styrelse. Däremot menar Ove Gustavsson, tidigare distriktsordförande numera styrelseledamot, på att medlemmarna måste få mer nytta av att komma till de träffar som planeras idag, samt att den nyttan skall vara direkt kopplad till deras egna verksamhet.

De frågor som diskuteras på medlemsträffar är "givetvis" frågor rörande mark, men framförallt marknadsandelar, utveckling och hur Lantmännen upplevs av kollegor på landsbygden. Gustavsson uppger att de träffar som medlemmarna främst kommer på är de som har ett specifikt tema berörande lantbruksfrågor, exempelvis uppvisningar av maskiner. De beskriver också medlemmarna som mest engagerade i kortsiktiga mål som berör dem på den egna gården hemma, där engagemanget i första hand ligger i att de vill ha ett väl fungerande lantmännen lantbruk som är bra i deras dagliga affärer. Då får de ett aktivt engagemang och pratar positivitet som i sin tur genererar att fler vill använda och nyttja. Gustavsson menar på att när de diskuterar strategiska frågor eller andra verksamheter än lantbukssidan minskar engagemanget från medlemmarna, något som han ser som negativt då division lantbruk står för knappt en fjärdedel av den totala omsättningen i koncernen. Han skulle även vilja se en större del av produktionsvolymen på de distriktsmöten som anordnas.

Vi frågade även om man kan se någon specifik skillnad kring vilka medlemmar som engagerar sig mer eller mindre. Ulf Zenk, CFO, menar på att det i alla fall ej är en fråga om storlek, så länge som man som ägare icke är väldigt liten. Han menar istället på att det kanske är rent ideologiskt och historiskt huruvida en ägare är aktiv eller ej. Det finns väldigt stora lantbruk som är medlemmar men enbart bedriver handel med organisationen, samt tar del av utdelningen, vilka ser medlemskapet enbart som en bra affär. Samtidigt finns det de som är extremt engagerade, men några tydliga egenskaper eller skillnader som kännetecknar att en medlem skulle vara aktiv eller icke finns ej. Utöver engagemang skiljer sig även medlemmarna sett till vilken verksamhetsinriktning de bedriver. En fråga är följaktligen om alla dessa medlemmars intressen omfattas likvärdigt inom verksamheten idag eller om vissa premieras mer än andra. Erlandsson uppger att det finns vissa medlemmar som tycker att Lantmännen enbart företräder spannmålsbönder. Informanterna påstår dock att det inte existerar något sådant problem idag då Lantmännen är, utöver Sveriges största inköpare av spannmål, även Sveriges största foderproducent. Då företaget dessutom bedriver en

omfattande maskinverksamhet, anser de att alla typer av bönder kan finna nytta av att vara medlemmar. Sedan om nyttan är lika stor för alla beror enligt Gustavsson på hur mycket handel medlemmen bedriver med koncernen, då det ligger till grund för hur stor utdelning hon får. Han uppger även att det i vissa fall kan uppstå diskussioner kring priser mellan medlemmar med olika verksamhetsinriktningar eller geografisk plats i landet. Detta eftersom Lantmännen har gått ifrån grundidén som var "lika pris för alla" då de förlorade stora delar av sin konkurrenskraftighet på grund av detta.

5.1.2 Analys

Bristen på medlemsengagemang kan tyda på att medlemmarna ej ser nyttan av att engagera sig som större än alternativkostnaden, då människan enligt agentteorin är rationell och söker högsta möjliga nytta för minsta möjliga kostnad. Detta skulle kunna ses som en indikation på att de aktiviteter som har implementerats ej är framgångsrika till syftet att öka medlemmarnas nytta, i alla fall ur medlemmarnas subjektiva perspektiv. Aktiviteter mot medlemmarna måste således bidra till högre nytta till dem samtidigt som det sker till en lägre alternativkostnad, för att de skall bli mer engagerade. Informanterna nämner även tidsbrist som en potentiell anledning till att det finns brist på engagemang.

Ser man till vad som mest diskuteras under distriktsmöten och liknande, enligt informanterna, är det mestadels frågor som berör medlemmarna kortsiktigt och frågor angående den egna gårdens bruk. Därigenom finns det också en tydlighet i vad som medlemmarna ser det värt att engagera sig i. Enligt teorin är det oftast så, att medlemmar är mer produktionsorienterade och att professionella beslutsfattare är marknadsorienterade. När marknaden för kooperativ blir mer konkurrensutsatt tvingas de även att se till mer marknadsorienterade aktiviteter i enlighet med teorin. Detta gör att fokus delvis skiftar från produktion och landar i frågor som medlemmarna inte känner lika stark tillhörighet till. Det visar sig även uppstå diskussioner i detta då Lantmännen tvingas gå ifrån principer såsom "lika pris för alla" eftersom att de måste ta hänsyn till marknadseffekter och förändra företaget utefter dessa.

Detta beror även på det kunskapsövertag som ledningen har över medlemmarna vad gäller verksamheten och marknaden. Det finns således en informationsasymmetri som gör det svårare för medlemmarna att försvara deras intressen. Utmaningen här, precis som informanterna pekar på, är att kunna paketera informationen och göra medlemmarna

mottagliga för den. I och med att de nämner de unga som en målgrupp som bör engagera sig mera kan man fundera på bästa lämpliga kommunikation mot dem. Som i problembeskrivningen nämnt visar tidigare studier på att medlemmarna icke orkar hämta information, oavsett hur lätt det är att göra det. Således bör de utveckla sin informationsstrategi för att på ett bättre vis informera om de diverse områden som behandlas inom företaget. På så sätt kan även medlemmarna få ytterligare förståelse för de beslut som tas och en eventuell måldiskrepans kan undvikas.

Informanterna uppger att Lantmännen löser situationen med medlemmarnas delade intressen genom att ha en bred verksamhet där alla bönder skall kunna få ut något av sitt medlemskap. Risker finns dock enligt portföljproblemet att detta leder till alltför många verksamhetsgrenar vilket kan skapa ett bortfall i intresse hos vissa medlemmar. Vidare kan det även skapa svårigheter för styrelsen och ledningen sett till beslutsfattande problemet då det kan bli svårt för dessa att avgöra hur de skall väga samman alla medlemmarnas intresse till en gemensam målbild. Det skulle kunna vara ett skäl till varför Lantmännens uppdrag idag är så pass brett och till viss del diffust. En risk i detta är att det uppstår möjligheter för medlemmar och agenter att ge en egen tolkning till uppdraget vilket i sin tur kan skapa en måldiskrepans.

5.2 Ägarstyrning

Med ägarstyrning avses hur stor påverkan medlemmarnas intressen har på styrningen av företaget sett till uppdrags- och målformuleringar samt vilken möjlighet dessa har för att följa upp det arbete som ledningen bedriver.

5.2.1 Empiri

Inge Erlandsson inleder intervjun med att berätta kring aktiviteten "Att äga Lantmännen" och förklarar det som grunden till alla andra aktiviteter som kommit senare. Han menar att Lantmännen egentligen är den enda organisation som har tagit tag i problemen och därför står stabilt idag. Problemen som förelåg innan detta handlade om att deras medlemmar ej såg sig själva som ägare enligt informanterna. Erlandsson menar på att de istället såg sig själva mer som en handelspartner som levererade spannmål eller köpte foder men det fanns inget engagemang i att de ägde ett så stort företag. Erlandsson beskriver processen som att de hade en stor dialog i början på 2000-talet huruvida organisationen skulle fortsätta som ekonomisk

förening eller om det skulle säljas ut som ett aktiebolag. Medlemmarna landade i att det skulle fortsätta som en ekonomisk förening men att en omstrukturering krävdes för att kunna se koncernen ur ett helhetsperspektiv och därigenom få en stärkt ägarkänsla.

På frågan vem ansvaret ligger hos att se till så att målen efterföljs menar informanterna att det indirekt alltid är medlemmarna längst ut som behöver engagera sig, men att alla parter har sitt ansvar. De förtroendevalda, styrelsen och ledningen har alla ett ansvar att se till att de uppnått vad de tänkt göra under året. Förutom de medlemmar som är förtroendevalda finns även en annan grupp som består av förtroendevalda revisorer, berättar Erlandsson. Deras ansvar är att kontrollera förvaltningsrevision och därigenom efterfölja att styrelsen och den operativa ledningen gör det som stämman beslutat att de skall göra. Zenk anser att dessa revisorer är det bästa verktyg som ägarna har att tillgå idag för måluppföljning. De kan enligt honom även hantera operativa frågor exempelvis hur prissättningen på en viss vara tas fram. De 101 fullmäktige bär ansvaret att verksamheten går åt det långsiktiga håll som är bestämt, annars ligger det i deras ansvar att de byter ut styrelse, som i sin tur kan tillsätta och avsätta den operativa ledningen. Men Gustavsson menar på att det även är viktigt att signaler från medlemmarna framkommer till de förtroendevalda när de anser att verksamheten går åt fel håll.

Det medel som direkt erbjuds för att kunna kontrollera så att målen efterföljs är årsredovisningen, där medlemmarna kan läsa på och ha en uppfattning om vad målet var från början. Zenk uppger dock att han anser att det är viktigare att ägarna känner att det fungerar bra lokalt, att Lantmännen är konkurrenskraftiga och att det kommer bra med utdelning. Han anser att istället för att läsa fler årsredovisningar så är det arbetet med förtroendevalda som behöver underhållas. Zenk vill se mer heterogenitet, både sett till kön och ålder, för att få fram allas åsikter.

Om målen icke är uppnådda förväntas en förklaring från styrelsen eller den operativa ledningen. Är det argument som ej anses skäligen kan åtgärder göras som att byta ut dem. Har det däremot handlat om saker de icke kunnat styra över brukar det godkännas säger Erlandsson. En förutsättning, som medlem eller förtroendevald, är att själv vara engagerad och påläst för att kunna ifrågasätta att mål icke nås. De menar att det finns en skyldighet, som medlem, att själv hämta information och att vara mottaglig för den. Zenk har även en tro att arbetet med att hålla medlemmarna välinformerade kommer att underlättas allt eftersom de

kommer ikapp digitaliseringen. Samtidigt anser han det viktigt att göra informationen mer lättillgänglig och mindre långdragen för att medlemmarna själva aktivt skall söka den eftersom det är svårt att leta upp alla 25.000.

På de medlemsträffar och distriktsmöten som anordnas är det enligt Gustavsson ej styrning som medlemmarna främst vill diskutera. När de diskuterar frågor som ej berör lantbruket primärt minskar aktiviteten, något som han ser som negativt då division lantbruk står för knappt en fjärdedel av den totala omsättningen i koncernen. Erlandsson efterfrågar mer bidrag från medlemmarna när det kommer till strategiska frågor. Han anser det viktigt eftersom de måste ha en långsiktighet i organisationen för att säkerställa en stabil ekonomi och föreningens fortlevnad. Lantmännen har tidigare använt sig utav ett "nöjd-ägar-index" (NÄI) som låg till grund för en del centrala samt lokala åtgärdsplaner enligt Anna Carlström. Dock avskaffades dessa då resultatet enbart skiftade marginellt mellan åren. Det sågs som ett styrmedel och det som undersöktes i indexet var främst frågor relaterade till arbetet ute i distrikten samt kommunikation. Strategifrågor behandlar de istället genom att genomföra aktiviteter såsom Ägardialogen med jämna mellanrum. Senast gjordes en liknande aktivitet under 2007-2008. Ägardialogen innebar för medlemmarna att de svarade på en enkät och sedan diskuterade de förtroendevalda vidare kring strategin.

De förtroendevalda pekar på att det viktigaste uppdraget för Lantmännen är att vara en god affärspartner och på så sätt skapa lönsamhet på ägarnas gårdar. Detta gör de genom att skapa förutsättningar för en så välfungerande organisation som möjligt. Exempel som tas upp är att när skörden kommer skall det finnas tillgång till lastbilar som kan transportera och torkanläggningar som kan ta emot det. De säger att Lantmännen skall vara en serviceinriktad och konkurrenskraftig affärspartner. Andra frågor som ses som viktiga är vilka de skall sälja till och vilket det bästa möjliga priset är, då det i slutändan genererar vinst som går tillbaka till ägarnas gårdar. Detsamma gäller för de som bedriver djurverksamhet och köper in foder. Ulf Zenk delar denna bild men säger också att för att nå de två uppdragen följer verksamheten tre måltal, vilka enligt honom har blivit implementerade av styrelsen. Angående hur dessa mål har tagits fram svarar Ulf Zenk att sett till avkastning på eget kapital så gör de en benchmark, för att kunna se vad liknande organisationer har för avkastning och vad som ter sig rimligt. Zenk uppger även att de måste se till varje del av verksamheten för sig, för att sedan väga ihop alla för att få en så pass rättvisande bild som möjligt. Målet är satt

utefter de verksamhetsgrenar som föreligger idag. Benchmarken görs för att kunna presentera ett förslag till styrelsen. Efter en dialog kring detta fastställer sedan styrelsen målen.

Målet om att företaget skall ha minst 40% i soliditet har främst implementeras enligt Zenk på grund av att organisationen är ett kooperativ. Därigenom måste ledningen använda och tillgodose det kapital som finns i dagsläget eftersom det är möjligt att göra en nyemission till externa finansiärer, exempelvis via börsen. Det kom till ytan i samband med finanskrisen 2008/2009 eftersom det då blev svårt att lånefinansiera företag överhuvudtaget. Vid den tiden hade Lantmännen en soliditet på ca 32% och läget blev ansträngt. Ett läge som, enligt Zenk, varken företagets ägare eller ledning vill hamna i igen. Det tredje målet uppger Zenk att ledningen har implementerat själva. Det handlar om att företaget skall kunna betala tillbaka sin nettolåneskuld inom loppet av tre år.

5.2.2 Analys

De tre övergripande målen för Lantmännen är satta utefter de två huvudsakliga uppdragen, öka lönsamhet på ägarnas gårdar samt optimera avkastningen på insatt kapital. I teorin kring beslutsfattande inom kooperativ finns det kritik mot att implementera enskilda finansiella mål, liksom målen hos Lantmännen. Detta då nyttan av att vara medlem i ett kooperativ oftast icke kan beskrivas på ett så enkelt vis och därav blir det irrelevant för medlemmarna att ta del av sådana prestationsmått för att kunna avgöra om organisationen styrs i rätt riktning eller ej. Då det framgår att det är inom industrin och förädlingsverksamheten som den största delen av avkastningen genereras, blir målet främst kopplat till denna del av verksamheten. Samtidigt beskriver flera av informanterna att det existerar en brist på engagemang från medlemssidan rörande frågor av strategiska samt industriella aspekter. Detta pekar mot att ett mål som berör medlemmarnas intressen mer bör implementeras för att de skall bli mer engagerade och därigenom involverade i styrningsfrågor. I och med den heterogena medlemskåren skapas svårigheter i att utforma ett sådant typ av mål, eftersom det föreligger delade intressen. Vidare kan tilläggas att de mål som finns idag är viktiga för att själva företaget i sig skall överleva och man kan icke förbise dessa helt.

Genom att se till de frågor som medlemmarna främst är aktiva inom kan ett mönster utläsas. Det finns ett större engagemang inom aktiviteter som berör deras dagliga bruk av gården och lönsamheten i det egna företaget, relativt strategiska frågor för hela koncernen. Det som är intressant är att de mål som finns idag kan icke direkt kopplas till den ena delen av uppdraget,

att öka lönsamheten på ägarnas gårdar. Delvis uppnår Lantmännen detta genom att lämna utdelning men enligt informanterna handlar detta uppdraget främst om att Lantmännen skall vara en god affärspartner till medlemmarna. Genom att vara en god affärspartner finns många olika aktiviteter som redogörs för under intervjuerna.

Det blir svårt för medlemmar att relatera till finansiella och strategiska mål om de icke genom dessa kan avgöra om nyttan har blivit större och om ledningen driver organisationen i rätt riktning. Det går att utläsa indikationer på detta genom ett djupdykande i årsrapporten men idag finns ej tiden eller kunskapen hos alla medlemmar till att utläsa sådan information. Därav skulle ett mål som är mer kvalitativt samt tydligare kopplat till medlemmarnas nytta kunna öka engagemanget sett till att det kan öka förståelsen hos medlemmarna vad som egentligen bidrar till vad. På så sätt kan även ledningen tydliggöra vikten av att investera även i marknadsorienterade projekt och öka medlemmarnas insikt kring hela den industriella verksamheten också.

En hel del aktiviteter, exempelvis NÄI och ägardialogen som Lantmännen genomför, ämnar till att säkerställa att medlemmarnas nytta maximeras samtidigt som risken för målkonflikter mellan ledning och medlemmar minimeras. Det pågår ständigt kostsamma aktiviteter där ledningen och styrelsen vill anskaffa kunskap kring medlemmarnas åsikter om vilken riktning som organisationen skall ta. På så sätt kan ledningen minska den residualförlust eller bortfall av nytta som uppstår då ledningen ej gör vad som egentligen efterfrågas av medlemmarna. Enligt teorin är det dock svårt för detta bortfall att försvinna helt. När aktiviteter som skall se till att minska denna förlust eller avbräck av nytta implementeras tillkommer istället försäkranskostnader. Kostnader som är härledbara till att implementera exempelvis en NÄI.

Det framgår av intervjuerna att medlemmarna främst är aktiva i kortsiktiga frågor som påverkar deras egna gård på en lokal nivå. Om det ej kommer information kring vad medlemmarna anser om hur rörelsen skall drivas långsiktigt kan det i slutändan leda till en målkonflikt mellan ledning och ägare och därigenom förluster sett till nytta för medlemmarna. Nu har ett beslut tagits om att sluta med NÄI vilket sänker försäkranskostnaderna men som i slutändan kan leda till målkonflikten beskriven ovan. Svårigheten ligger i att veta hur mycket residualförlusten, eller minskningen i nytta, ökar vid borttagandet av en sådan aktivitet. Om nettoeffekten är positiv, alltså att den ökade förlusten vägs upp av de minskade försäkranskostnaderna, är det ett bra beslut, i och med att

Lantmännen därigenom maximerar ägarnas nytta. Nu har Lantmännen istället valt att sköta försäkransfrågan genom Ägardialogen. I och med att det är en pågående process går det ej i dagsläget att utvärdera aktiviteten sett till försäkranskostnader relativt ökad nytta eller minskad risk om framtida målkonflikter. Det är viktigt att tillägga att det är svårt att mäta om nettoeffekten är positiv eller ej men ett första steg för att komma underfund med vilka aktiviteter som bidrar till det är att genomgående utvärdera utfallet av aktiviteten. En sådan utvärdering behöver göras tillsammans med medlemmarna, då det är dessa som måste utvärdera om aktiviteten bidrog till deras nytta eller ej. Samtidigt måste man som ägare ha ett helhetsperspektiv vid denna utvärdering. Det är viktigt att en ägare förstår vilka konsekvenser som ett beslut kan få. I dagsläget krävs det mycket engagemang från medlemmarnas sida för att kunna anskaffa sådan information.

5.3 Kontrollfunktioner

Med kontrollfunktioner avses de verktyg och förhållanden som existerar inom Lantmännen idag och som syftar till att kontrollera att agenten gör det som är i linje med principalens intressen samt hur dessa samspelar med en mer aktiv medlemskår.

5.3.1 Empiri

För att kunna styra beslut och agerande i en så stor koncern, uppger Zenk att det finns en hel del policies som reglerar vad som skall/får göras. Det finns även en delegations matris som verkar för att klargöra vem som skall göra vad. Via dessa policys styrs det bland annat hur stora belopp en viss person kan godkänna eller vilka risker som får tas. Dessa är beslutade om högst upp av styrelsen för att se till att organisationen följer medlemmarnas viljor och intressen. Utöver dessa finns även policys som sätts längre ner ute i divisionerna. Zenk uppger exemplet med att om ett nytt inköp av en maskinutrustning till en produktionsanläggning tar plats, skall det finnas en policy som berättar hur personen i fråga skall gå tillväga.

Utöver dessa policys implementeras i vissa fall rörliga delar av lönen för medarbetarna då det går bra för företaget. Dessa hänger enligt Zenk ihop med de tre övergripande målen, men är främst kopplade till rörelseresultatet eftersom det är enklare, mer mätbart och framförallt skall det vara något som folk kan påverka. Det är egentligen rätt få av alla medarbetare som

kan påverka på koncernnivå och därför krävs det någon typ av praktisk tolkning av målen för att dessa kan användas i vardagen. På frågan om det finns andra medel för att få medarbetarna att jobba för medlemmarna såsom exempelvis företagskultur uppger Zenk att det icke finns något som medarbetarna märker av direkt, men grundtanken är att de alltid skall jobba för medlemmarna. Sedan säger han också att det finns de som befinner sig väldigt långt bort exempelvis på Unibake i USA. Dessa vet knappt om att de arbetar i ett kooperativ så det gäller att få dem att arbeta för medlemmarna rent praktiskt istället. Inge Erlandsson berättar att det genom åren har uppstått diskussioner med medlemmar då de i vissa fall anser att Lantmännen tjänar för mycket på lantbrukssidan av rörelsen. Dock uppger han även att division Lantbruk har ett lägre avkastningskrav än vad övriga divisioner inom organisationen har. Det finns de medlemmar som anser att avkastningskravet borde vara 0% men då Erlandsson menar på att hela resultatet delas ut till medlemmarna i slutändan ändå kommer dessa pengar att stanna hos ägarna.

5.3.2 Analys

I intervjun med Ulf Zenk framkommer det att det finns möjlighet för agenter (anställda) inom Lantmännen att premieras utifrån vilket resultat de presterar. I enlighet med kontraktsteorin kan detta ses som ett prestationsbaserat kontrakt vilka implementeras för att få agentens intressen i linje med principalens (medlemmarna). Inom Lantmännen uttrycks dessa som att det finns en rörlig del av lönen. Utfallet av den rörliga lönen baseras främst på det redovisade resultatet på koncernnivå men kopplas till ett resultat som den enskilda medarbetaren har möjlighet att påverka för att denne naturligt skall kunna sträva mot det. Då det baseras på det redovisade resultatet är detta främst kopplat till det finansiella målet om att uppnå minst 8% avkastning på medlemmarnas insatta kapital. På så sätt premieras anställda om de uppnår en högre avkastning till medlemmarna. Det är viktigt att tillägga att det kan uppstå målkonflikter mellan agenter och principaler på grund av sådana prestationsbaserade kontrakt. Ponera att en inköpschef inom division lantbruk eller försäljningschef på division maskin behöver uppnå ett visst resultat för att få sin del av den rörliga lönen. Detta ger incitament till att antingen ge ett lägre pris till bönderna för inköpet av spannmål eller ett högre pris på en traktor. Det är inom dessa frågor som medlemmarna främst är engagerade, eftersom det är direkt relaterat till deras egna verksamhet, vilket kan leda till missnöje från deras sida. Det tas upp i intervjun att det framkommit diskussioner mellan ledning och medlemmar sett till hur högt resultat

som skall genereras på lantbrukssidan av koncernen. Ett prestationsbaserat kontrakt kan spåda på detta sett till att agenterna får det bättre då ägarna får det "sämre". Därav skulle ägarnas nytta kunna vara högre om de istället fick bättre priser, direkt relaterat till sin egen rörelse, till kostnaden av lägre utdelning. Viktigt att tillägga är att vi ej definitivt kan säga att det finns exakt sådana kontrakt som exemplet ovan beskriver idag, men det är viktigt att poängtera att tanken bakom ett prestationsbaserat kontrakt kan tolkas som detta i teorin. Samtidigt hade det gjort att även de leverantörer av spannmål, eller kunder av maskiner som icke är medlemmar, hade premierats av den åtgärden i och med att de ej har rätt till utdelning men de premieras av de bättre priserna. Det är dock viktigt att ha i åtanke vilka följder som kan komma av detta. Därav skulle en debatt mellan ledning och medlemmar behövas. Debatten hade cirkulerat kring priser men skulle samtidigt kunna öppna upp frågor inom ägarstyrningsfrågor. Exempelvis huruvida agenter bör belönas utifrån resultat eller ej, vilken utdelningspolicy som bör föreligga samt förhållningssätt till affärspartners som ej är medlemmar.

För att kontrollera beteendet hos agenten finns en del policys som kan ses som beteende kontrakt, vilka har blivit implementerade av styrelsen, men även längre ner i organisationen. I ett kooperativ som Lantmännen finns möjligheten att kontrollera de policys som sträcker sig ner till gräsrotterna av organisationen eftersom att medlemmarna ständigt är i kontakt med dessa. På så sätt kan medlemmarna sända signaler när de anser att vissa policys ej efterföljs, vilket dock kräver att de är engagerade och aktiva under träffar i anslutning till Lantmännen. Detta engagemang är något som av informanterna uppfattas som bristfälligt vilket gör att den kontrollmöjlighet som existerar bortses från.

Det finns alltså ett flertal verktyg som har implementerats för att få medlemmarna insiktsfulla kring hur organisationen styrs samt hur olika beslut skall fattas. Dessa verktyg hade kunnat fungera bättre om medlemmarna hade varit mer insatta i dem samt engagerat sig i utformningen av dessa. Enligt teorin kan dock ett mindre medlemsengagemang indikera på att medlemmarna är nöjda, och följaktligen finns inget, enligt dem, behov att engagera sig. Brist på medlemsengagemang behöver således icke uttrycka missnöjdhet. Detta är dock ej definitivt utan vidare undersökning kring varför medlemmar väljer att icke vara aktiva krävs. För att medlemmarna skall kunna koppla att det beteende som de stöter på längst ner i organisationen är hänförligt till de policys som implementeras högst upp, krävs det en helhetsbild av koncernen och insikt kring att det som sker på högsta nivå, sedan kan komma

att påverka dem längre ner. Om den insikten ges och om man kan påvisa att de policys som sätts högst upp är direkt hänförliga till något som påverkar medlemmarna direkt, kan dessa komma att visa mer engagemang i sådan typer av styrningsfrågor.

Ser man till stewardshipteorin bygger den på ett antagande om att individer finner större nöje i ett kollektivistiskt beteende än i ett egennyttigt beteende. Detta skulle göra att företag ej behöver sätta upp kontrakt och policys för att kontrollera agenten, då det istället sköts via förtroende. I Lantmännens fall har vi icke direkt kunnat observera ett steward förhållande, men det skall tilläggas att det är svårt att avgöra med vilken grund vissa beslut tas vilket är väsentligt för att avgöra om någon agerar som en steward eller för egenvinning i linje med agentteorin. Ulf Zenk uppger dock att det finns en viss känsla inom kulturen hos Lantmännen där vissa beteenden hos ledning och styrelsen skulle kunna peka på ett bortseende från egenvinning, med mer fokus på social nytta. Men då detta enbart är en subjektiv tolkning kan det ej dras övergripande slutsatser baserat på detta.

6. Slutsats

Nedan presenteras slutsatser av studien med återkoppling till syfte och frågeställningar. Studien ämnar undersöka hur Lantmännens ledning kan bidra till en mer aktiv ägarstyrning hos medlemmarna och om detta i så fall kan minimera risken för eventuella målkonflikter mellan huvudmän (medlemmar) och agenter (ledning).

De uppfattningar som idag finns kring medlemmarnas engagemang är att det är lågt, då endast 5-7% kommer på de distriktsstämmor som anordnas. Det som diskuteras på dessa stämmor är främst frågor som berör den egna gården och mindre diskussion kring strategi och industri. Vad denna brist på engagemang beror på är att alternativkostnaden uppfattas vara större än nyttan att engagera sig. Människan anses ha ett rationellt beteende då hon, enligt agentteorin, söker efter högsta möjliga nytta för minsta möjliga kostnad. En faktor till brist på medlemsengagemang kan vara att medlemmarna icke har tid att engagera sig och att de ej tar sig tiden att hämta information.

Det behövs en tydligare koppling sett till vad en medlem får ut av att engagera sig. Utifrån informanternas svar drar vi slutsatsen att det finns inget konkret att peka på som en medlem får ut genom sitt engagemang. Uppfattningen är att medlemmarna icke känner lika stark koppling till rörelsen längre utan måste påminnas vilken nytta de får ut av medlemskapet samt hur de själva kan bidra till mer nytta. Det handlar delvis om informationsbrist men även ett ointresse. För att överbrygga det behövs ett helhetsperspektiv tydliggöras för att medlemmarna skall få mer insikt i vad Lantmännen gör samt hur de kan påverka. Det fungerar tydligen icke att sända information direkt till medlemmarna utan det krävs en paketering och bearbetning av den för att de aktivt skall söka upp informationen samt finna nytta i att ta del av den. En naturlig koppling mellan ägarnas gårdar och mer strategiska frågor skulle kunna uppstå om möten och träffar arrangeras i samband med Lantmännens operativa delar som ägarna har samverkan med även som leverantörer/kunder. På så sätt kan frågor som medlemmarna är intresserade utav komma i samspel med övergripande styrningsfrågor. Detsamma gäller för målformuleringen som idag är fränkopplad från ägarnas dagliga bruk. Målen kan komma att behöva konfigureras så att medlemmarna kan koppla dessa direkt till sin egna verksamhet, utöver utdelningen. Det kan annars behövas en tydligare koppling mellan de mål som finns idag och hur dessa påverkar medlemmarna direkt, för att de skall bli mer insatta och inse vikten av ett aktivt ägarskap.

Att som medlem vara engagerad i ägarstyrningen innebär att de kan vara med och påverka deras egen affärspartner. Det gör även så att man i det långa perspektivet förhindrar möjligheten till att målkonflikter kan uppstå. Risken finns annars att styrelsen och ledningen ej uppfattar i tid om styrningen av företaget har gått åt ett annat håll än medlemmarnas intressen. Det kan då hända att Lantmännen hamnar i ett liknande läge som i början på 2000-talet då tankar uppstod kring om det skulle fortsätta som ett kooperativ eller göras om till ett aktiebolag.

Genom sin breda verksamhet anser Lantmännen sig se till hela medlemskåren och ett medlemskap hade kunnat gynna alla bönders olika verksamhetsinriktningar. Dock finns det svårigheter i prisfrågan då Lantmännen måste vara konkurrenskraftiga och därigenom tvingas till att ge olika medlemmar olika priser. För att överbrygga detta försöker Lantmännen förtydliga och implementera vikten av ett helhetsperspektiv, för att därigenom få medlemmarna att inse den kollektiva nyttan. Risken med att ha en bred verksamhet och att försöka se till alla medlemmars intressen är att det blir svårt att formulera ett tydligt och gemensamt mål i enhetlighet med beslutsfattandeproblemet. Olika tolkningar kring målets innebörd kan därav uppstå vilket i sin tur skapar risk för måldiskrepans.

Avslutningsvis kan ingen slutsats tas huruvida bristen på medlemsengagemang tyder på missnöje eller tillfredsställelse. Vi upplever att det kan varieras inom medlemskåren. En fråga som ledningen bör ställa är varför engagemanget är så lågt, för att ta åtgärderna därefter.

6.1 Förslag till vidare forskning

Något som ej omfattas i denna undersökning är främst hur medlemmarna ser till engagemanget. Vi har valt att utesluta det här då vi först vill se till vilka möjligheter ledningen har att påverka medlemsengagemanget och hur detta kopplas primärt till agentteorin. Därav finner vi det intressant att vidare studera hur medlemmar ställer sig till de slutsatser vi har dragit och om dessa överensstämmer med den bild som de vi har intervjuat, samt vi själva har observerat. En koppling mellan denna uppsats och de kommentarer som uppkommer efter genomförandet av Ägardialogen hade varit fördelaktig sett till om teorin kan belysa den komplexitet som föreligger och som vi har observerat genom uppsatsen. En studie mot medlemmarna bör inrikta sig på det egentliga syftet med att vara medlem, om

detta syfte skiljer sig mellan olika medlemsgrupper, samt vad de anser är det primära hindret till att ej engagera sig.

Referenslista

- Bolagsverket. (2016). *Vad är en ekonomisk förening?* Hämtad 2017-04-01, från <http://www.bolagsverket.se/fo/foreningsformer/ekonomisk/vad-1.1700>
- Boland, M. & Barton, D. (2013). Overview of Research on Cooperative Finance. *Journal of Cooperatives*, 27, ss. 1-14.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Cook, M. L. (1994). The Role of Management Behaviour in Agricultural Cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperatives*, 9, ss. 42-58.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), ss. 371-382.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward A Stewardship Theory Of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. doi:10.5465/amr.1997.9707180258
- Deng, W. & Hendrikse, G. W. (2014). Managerial vision bias and cooperative governance. *European Review of Agricultural Economics*, 42(5), ss. 797-828. doi:10.1093/erae/jbv017
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), ss. 134-149. doi:10.1287/mnsc.31.2.134
- Råvarumarknaden (2012). *En kort introduktion till råvarumarknaden*. Hämtad 2017-04-13, från <http://ravarumarknaden.se/en-kort-introduktion-till-ravarumarknaden/>
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber, ss. 36-57.
- Gripsrud, G. & Veflen Olsen, N. (2001), *Hvordan virker samvirker? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*, Handelshøyskolen BI, Oslo.

Hakelius, K. (2016). *Relationen mellan medlemmar och förtroendevalda i stora kooperativa företag. Delrapport 1: Förnyelse av Kooperationen*. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi.

Hind, AM. (1999). Cooperative performance – Is there a dilemma?, *Journal of Cooperatives*, 14 ss. 31-43. PURL: <http://purl.umn.edu/46376>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. DOI:10.1016/0304-405x(76)90026-x

Jaworski, Bernard J., and Kohli, Ajay K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (Juli), ss. 53-70.

Kihlén, A. (2007). *Lantmännens nya medlemsorganisation: utvärdering ur ett medlemsperspektiv*. Magisteruppsats, Institutionen för ekonomi. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet. http://ex-epsilon.slu.se/1804/1/Kihl%C3%A9n%2C_Annan.pdf

Lantmännen. (2004). *Årsrapport 2003*. Stockholm: Lantmännen
<http://lantmannen.com/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/arsredovisningar/arsredovisning-2003.pdf>

Lantmännen. (2005). *Årsrapport 2004*. Stockholm: Lantmännen
<http://lantmannen.com/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/arsredovisningar/arsredovisning-2004.pdf>

Lantmännen. (2006). *Årsrapport 2005*. Stockholm: Lantmännen
<http://lantmannen.com/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/arsredovisningar/arsredovisning-2005.pdf>

Lantmännen. (2015). *Stadgar för Lantmännen Ek*. Stockholm: Lantmännen
<http://lantmannen.com/siteassets/documents/04-vara-agare/medlemskap/lm-stadgar-2015.pdf>

Lantmännen. (2016a). *Division Lantbruk*. Hämtad 2017-04-27, från <http://lantmannen.com/om-lantmannen/organisation-och-verksamhet/division-lantbruk/>

Lantmännen (2016b). Försmak av ägardialogen. *Grodden*, 5-6. ss. 5.
https://lantmannen.com/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/grodden/grod_1207_7854.pdf

Lantmännen (2016c). *Lantmännen styrs och ägs av lantbrukare*. Hämtad 2017-04-02 från <http://lantmannen.com/vara-agare/kooperationen/>

Lantmännen. (2016d). *Tjäna pengar på ditt medlemskap i Lantmännen*. Hämtad 2017-04-02, från <http://lantmannen.com/vara-agare/tidningen-grodden/emissionsskolan/>

Lantmännen. (2017a). *Årsrapport 2016*. Stockholm: Lantmännen
<http://lantmannen.com/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/arsredovisningar/arsrapport-2016.pdf>

Lantmännen. (2017b). *Ägardialog*. Hämtad 2017-04-27, från <http://lantmannen.com/vara-agare/medlemskap/agardialog/>

Lantmännen. (2017c). *Organisationsschema*. Hämtad 2017-04-10, från <https://lantmannen.com/siteassets/images/01-editorial-images/infographics/organisationsschema-sv-2017-02-07.png?maxwidth=1540>

Lantmännen. (2017d). *Ägarstruktur*. Hämtad 2017-04-10, från https://lantmannen.com/siteassets/images/01-editorial-images/02-vara-agare/allman/lm_agarstyrning_modell.png?maxwidth=1540

Nilsson, J. & Björklund, T. (2003). *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* Rapport 149, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
URN: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:slu:epsilon-1-95>

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber, ss. 194-210.

Richards, T.J., K.K. Klein & A. Walburger, 1998, Principal-agent relationships in agricultural cooperatives: An empirical analyses from rural Alberta. *Journal of Cooperatives*, 13, ss. 21–34.

Skog, R. (2015). Om betydelsen av vinstsyftet i aktiebolagslagen. *Svensk Juristtidning*, ss. 11-19
<http://svjt.se/svjt/2015/11>

Slyke, D. M. (2006). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), ss. 157-187. DOI:10.1093/jopart/mul012

Svensk Kooperation (2016) *Om Kooperation*. Hämtad 2017-04-23, från
<http://svenskkooperation.se/om-kooperation/>

Svensk Kooperation (2015) *Om Sveriges största kooperativa företag*. Hämtad 2017-04-23, från
<http://svenskkooperation.se/om-sveriges-storsta-kooperativa-foretag/#hur-stora-ar-de>

Svensson, P. & Ahrne, G. (2011). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber, ss. 19-33.

Bilagor

Intervjuunderlag till Ulf Zenk

Vilka är organisationens främsta mål?

- Hur tas de uttryckliga målen fram?
 - I vilka organ och beslutssituationer?
 - Vem bär ansvaret för att det/de tas fram?
 - Bör tillvägagångssättet se annorlunda ut?
- Vem ser till att de följs?
 - Hos vem ligger ansvaret i att kontrollera så att målen efterföljs enligt dig?
 - Vilka medel erbjuds och används för att kontrollera efterföljning för medlemmarna?
- Vad innebär för dig att maximera medlemmarnas nytta?
 - Definiera vad som menas med “nytta”? (ge exempel på olika aktiviteter som skapar nytta för medlemmar).
 - Kan nyttan vara olika för olika medlemmar?
 - Krockar det, och i så fall vart, med föreningens långsiktiga intresse?

Ledningens roll inom ägarstyrning

- Vilka måltal finns det?
 - Vem har måltalen tagits fram för? (Vem gynnas av målen och på vilket sätt?)
 - Vilka verktyg har implementerats för att nå dessa? (T.ex. målbonusar, företagskultur osv.)
 - Varför har just dessa måltal implementerats?
- Vad för övriga styrmedel används?
 - Hur kontrolleras och övervakas beslutsfattare?
 - Använder man sanktioner och i så fall vem ger dessa och mot vem?
 - Vilken roll har styrelsen i att se till att målen och andra direktiv efterföljs?
 - Vilka verktyg erbjuds och används av styrelsen för detta?

Intervjufrågor till Förtroendevalda

Intervjupersonen

- Vilket är ditt uppdrag inom Lantmännen?
- Hur länge har du varit medlem/förtroendevald?
- Vad är idag det bästa med att var medlem i Lantmännen?
- Vad hade kunnat bli bättre?

Vilka anser du är eller bör vara organisationens främsta mål?

- Hur tas de uttryckliga målen fram?
 - I vilka organ och beslutssituationer?
 - Vem bär ansvaret för att det/de tas fram?
 - Bör tillvägagångssättet se annorlunda ut?
- Vem ser till att de följs?
 - Hos vem ligger ansvaret i att kontrollera så att målen efterföljs enligt dig?
 - Vilka medel erbjuds och används för att kontrollera efterföljning för medlemmarna?
- Vad innebär för dig att maximera medlemmarnas nytta?
 - Definiera vad som menas med “nytta”? (ge exempel på olika aktiviteter som skapar nytta för medlemmar).
 - Kan nyttan vara olika för olika medlemmar?
 - Hur tar man reda på vad som menas med nytta?

Medlemmarnas inställning

- Vilka engagemang eller aktiviteter? (bl. a. “att äga lantmännen” och “ägardialogen”) anser du har varit bäst ur medlemmarnas perspektiv?
 - Vad tror du att målet med aktiviteten var och uppnåddes detta?
 - Vilken effekt har det givit?
 - Hur många av dessa aktiviteter kommer utifrån att medlemmarna vilja och hur många kommer utifrån ledningens/styrelsens?
- Vilka beslut måste medlemmarna vara med och fatta?
 - Som medlemmar på distriktsstämmor?
 - Som förtroendevalda på föreningsstämmor?
 - Anser du att fler beslut borde tas i dessa organ?
- Finns det tillfällen och exempel där medlemmarnas viljor har gått emot målet att maximera deras nytta?
 - Varför har detta uppstått?
 - Vet medlemmarna vilka aktiviteter inom Lantmännen som ger dem högsta nytta?
- Vilka frågor är medlemmarna främst aktiva i?
 - Kan man se någon skillnad mellan frågor rörande brukandet av marken och produktionen av t.ex. spannmål, jämfört med frågor som berör försäljning och marknad?