



# Medlemmens nytta av vidareförädling i ett lantbrukskooperativt företag

*– en studie av Lyckeby Stärkelsens verksamhet*

*Jeanette Mauritz*

---

*SLU, Institutionen för ekonomi  
Företagsekonomi  
D-nivå, 20 poäng*

*Examensarbete 441  
Uppsala 2006*

*ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-441-SE*



# Medlemmens nytta av vidareförädling i ett lantbrukskooperativt företag

*– en studie av Lyckeby Stärkelsens verksamhet*

*Member benefits from value-added processing in an agricultural  
cooperative – a study of the Swedish starch potato cooperative*

*Jeanette Mauritz*

Handledare: Jerker Nilsson

© Jeanette Mauritz

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX--441--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

## **Förord**

Jag vill rikta ett stort tack till de personer på Lyckeby Stärkelsen som med stort engagemang och stor hjälpsamhet bidragit till examensarbetets slutliga resultat. Vd och koncernchef Per T Persson tog sig mycket tid i arbetets inledande skede med att ge en helhetsbild av företaget och dess strategier och inriktning. Koncerncontroller Anders Cederlund har under arbetets gång stöttat mig med ekonomisk data och kommit med konstruktiva förslag och idéer. Vice ordförande Pål Nilsson har från det att idén om detta examensarbete kläcktes till slutfasen varit ett stort stöd och bra bollplank för diskussioner inom de mest skiftande områden. Vd Lyckeby Stärkelsen Agri Tomas Sättlin har framförallt ställt upp med stor kunskap inom de jordbrukspolitiska regleringarna. Ett stort tack även till övrig personal på Lyckeby Stärkelsen som vid alla tillfällen varit mig mycket behjälpliga vid små och stora problem.

Slutligen vill jag också framföra ett mycket varmt tack till min handledare professor Jerker Nilsson som stöttat mig handfast under hela arbetets gång och, genom sin enorma kunskap och erfarenhet inom det kooperativa området, väglett mig på ett mycket bra sätt. Tack för all den tid Du har lagt ner på att hjälpa mig att utföra ett bra examensarbete!

Uppsala, juni 2006

Jeanette Mauritz



## Sammanfattning

Lantbrukskooperationen i Europa har, under senare år, gått allt mer mot långtgående förädling, ökad vertikal integration, ökad helhetssyn på produktions-, förädlings- och distributionssystem samt allt mer internationell marknadsföring och produktion. När konkurrensen inom förädlingsindustrin ökar, blir det svårare för de kooperativa företagen att säkra låga transaktionskostnader för medlemmarna genom att endast arbeta för låga kostnader vad gäller insamling, låg grad av förädling och marknadsföring av medlemmarnas råvaror. Det blir istället viktigare för företagen att satsa på vidareförädling av dess råvaror. Lyckeby Stärkelsens verksamhet – vidareförädling av medlemmarnas stärkelsepotatis tillativ och modifierad stärkelse, främst till livsmedels-, pappers- och kemiindustrin – har under många år genomfört en strategi som innebär högförädling och stora satsningar på FoU.

Vidareförädling i ett lantbrukskooperativt företag kan ifrågasättas av medlemmen, då han eller hon kan ha svårighet att bedöma värdet av förädlingen, och därmed finns risk att goda investeringsmöjligheter inte blir utnyttjade. Syftet med detta arbete är att uppskatta den nytta, som medlemmen inom Lyckeby Stärkelsen har av att föreningen satsar på vidareförädling av dennes råvaror.

De centrala delarna i denna studie är föreningens ekonomiska nytta för medlemmen, problem med vagt definierade äganderätter samt nytta förknippad med sociala och ideologiska faktorer, som i detta arbete benämns ”icke-ekonomiska faktorer”. Dessa delar analyseras med hjälp av ett antal teorier, som främst är transaktionskostnadsteori, agent- och äganderättsteori samt institutionell teori.

Resultatet av studien visar att en stor del av Lyckeby Stärkelsens försäljning har sitt ursprung i de vidareförädlade bolagen, vilket betyder att de har väsentlig betydelse för medlemmens nytta av föreningen. De omsättningsbara leveransrätternas relativt höga marknadsvärde i slutändan leder till att endast de mest effektiva odlarna med den högsta råvarukvaliteten blir kvar i föreningen, vilket bidrar till en positiv utveckling av det kooperativa företaget.

Enkätundersökningen resulterade i att Lyckeby Stärkelsens organisationsmodell, med en sluten medlemskrets och omsättningsbara andelar, gör att annars vanligt förekommande problem i lantbrukskooperativa företag minskar. Det framkom också att medlemmarna i Lyckeby Stärkelsen sätter ett stort värde på den sociala gemenskap och det kontaktnät som föreningen ger upphov till. Detta kan vara en bidragande orsak till stort engagemang i föreningen och en ökad effektivitet i medlemmens potatisodling.

## Abstract

The agricultural cooperatives in Europe have during the last years become increasingly involved in far-reaching value-added processing, increased vertical integration and a holistic view on production, value-added, and distribution systems as well as increased international marketing and production. When competition within the value-added processing industry increases, it becomes more difficult for the agricultural cooperatives to assure low transaction costs for the members only by working for low costs regarding the collection of the members' produce and marketing of partly processed products. Instead it becomes more important to emphasize highly value-added processing of the members' produce. The Swedish starch potato cooperative, Lyckeby Stärkelsen, has during many years focused its strategy on this, and has now a lot of experience and knowledge in value-added processing and R&D within the area of native and modified potato starch to the food industry as well as the paper industry.

This strategy may be questioned by the members of the cooperative, since he or she can find it hard to assess the benefits that the value-added processing may generate, since it is not directly connected to the member's business. The purpose of this thesis is to estimate the member's benefits of the cooperative's value-added processing.

The main parts of this thesis concerns the member's economic benefit of the cooperative, problems with vaguely defined property rights, and the benefits associated with social and ideological factors. These factors are analyzed by applying some theories on the empirical data; transaction cost theory, agency theory, property rights theory, and institutional theory.

The results of the study shows that a considerable part of Lyckeby Stärkelsen's turn over arises from the companies within the Lyckeby group which business focus on value-added processing. This means that these companies to a great extent affect the patronage refund and other refunds paid out to the members, and therefore has a substantial meaning for the member benefits. The study also shows that the relatively high market value of the tradable delivery rights contributes to encourage the highly efficient growers to stay in the cooperative, which in the end also leads to a profitable and efficient cooperative.

The results from the survey proved that the organizational model of Lyckeby Stärkelsen – with a closed member group and tradable delivery rights – contribute to decrease and/or prevent problems often common in agricultural cooperative, such as high agency costs and vaguely defined property rights. The survey also resulted in showing that the members put a great value on the social spirit and the network of contacts for which the cooperative is responsible, something that definitely can contribute to encourage great commitment to the cooperative, and increased efficiency in the member's business.



# Innehållsförteckning

1 INLEDNING .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problem .....	2
1.3 Problemanalys .....	3
1.3.1 Föreningens ekonomiska nytta för medlemmen .....	3
1.3.2 Problem med vagt definierade äganderätter .....	4
1.3.3 Föreningens ”icke-ekonomiska” nytta för medlemmen .....	5
1.3.4 Slutgiltigt syfte .....	7
1.5 Tillvägagångssätt .....	8
1.6 Disposition .....	8
2 FÖRETAGSBESKRIVNING .....	9
2.1 Stärkelseproduktion .....	9
2.1.1 Stärkelsen och dess användningsområden .....	9
2.1.2 Marknad och regleringar .....	9
2.2 Lyckeby Stärkelsen .....	11
2.2.1 Historia .....	11
2.2.2 Organisation .....	11
2.2.3 Vidareförädling och FoU .....	12
3 TEORETISK REFERENSRAM .....	14
3.1 Teorival .....	14
3.2 Kooperativa organisationsmodeller .....	14
3.2.1 Traditionellt kooperativa företag .....	14
3.2.2 Entreprenöriellt kooperativa företag .....	15
3.3 Teorier om kooperativt företagande .....	16
3.3.1 Neoklassisk teori .....	16
3.3.2 Transaktionskostnadsteori .....	17
3.3.3 Agentteori .....	17
3.3.4 Äganderättsteori .....	18
3.3.5 Kooperativa värden .....	19
3.4 Hypoteser .....	21
4 EMPIRISK ANALYS .....	23
4.1 Metod .....	23
4.1.1 Inledning .....	23
4.1.2 Styrkor och svagheter .....	23
4.2 Föreningens ekonomiska nytta för medlemmen .....	24
4.3 Problem med vagt definierade äganderätter .....	30
4.4 Föreningens ”icke-ekonomiska” nytta för medlemmen .....	36
4.5 Sammanfattning av analysen .....	40
5 SLUTSATSER OCH DISKUSSION .....	43
5.1 Slutsatser .....	43
5.2 Diskussion och rekommendationer .....	45
REFERENSER .....	47
BILAGA 1: RESULTAT AV ENKÄTEN .....	49
BILAGA 2: KORSTABULERINGAR .....	55
BILAGA 3: NYCKELTAL .....	58
BILAGA 4: INFORMATIONSBREV ANGÅENDE ENKÄTEN .....	60

## Tabell- och figurförteckning

<i>Tabell 1: Skäl till medlemskap i Lyckeby Stärkelsen</i> .....	25
<i>Tabell 2: Andelarnas värdeutveckling 1995 – 2005</i> .....	26
<i>Tabell 3: Nyckeltal</i> .....	29
<i>Figur 1: Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret</i> .....	27
<i>Figur 2: Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret</i> .....	31
<i>Figur 3: Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret</i> .....	31
<i>Figur 4: Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret</i> .....	32
<i>Figur 5: Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret</i> .....	32
<i>Figur 6: Utdrag från fråga 7 i frågeformuläret</i> .....	34
<i>Figur 7: Utdrag från fråga 7 i frågeformuläret</i> .....	34
<i>Figur 8: Utdrag från fråga 6 i frågeformuläret</i> .....	35
<i>Figur 9: Utdrag från fråga 1 i frågeformuläret</i> .....	38
<i>Figur 10: Utdrag från fråga 1 i frågeformuläret</i> .....	38
<i>Figur 11: Fråga 2 i frågeformuläret</i> .....	40

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Lantbrukskooperationen i Europa har under senare år gått allt mer mot långtgående förädling, ökad vertikal integration, ökad helhetssyn på produktions-, förädlings- och distributionssystem samt allt mer internationell marknadsföring och produktion (Nilsson och Björklund, 2003). Historiskt sett har traditionellt organiserade kooperativa företag fokuserat på volymstimulerande åtgärder för att uppnå lägre genomsnittskostnader. Att sänka medlemmarnas transaktionskostnader har också varit, och är, ett huvudmål med kooperativ verksamhet.

När konkurrensen inom förädlingsindustrin ökar, blir det emellertid svårare för de kooperativa företagen att säkra låga transaktionskostnader för medlemmarna genom att endast arbeta för låga kostnader vad gäller insamling, låg grad av förädling och marknadsföring av medlemmarnas råvaror. Det blir istället viktigare för företagen att satsa på vidareförädling av dess råvaror. Sålunda är strategier, som bygger på hela konceptlösningar från odlare till konsument viktiga. Med all sannolikhet innebär vidareförädlingen en stor nytta för medlemmarna, men frågan har inte tidigare blivit föremål för någon empirisk kartläggning.

Ett kooperativt företag, där en förädlingsstrategi har genomsyrat verksamheten under många år, är Lyckeby Stärkelsen (Sveriges Stärkelseproducenter, ekonomisk förening u.p.a.). Huvudverksamheten i Lyckeby Stärkelsen är vidareförädling av medlemmarnas stärkelsepotatis till nativ och modifierad stärkelse, främst till livsmedels-, pappers- och kemiindustrin. Företaget satsar också på omfattande forskning och utveckling inom förädling av stärkelse samt försöksverksamhet inom stärkelsepotatisodling.

En förutsättning för att ett kooperativt företag, vars verksamhet fokuserar på vidareförädling, ska generera en tydlig nytta för medlemmen är att de olika leden i förädlingskedjan är väl anpassade till varandra. Detta gäller såväl produktkvalitet som produktvolym; målet är att en strömlinjeformad och rationell verksamhet ska kunna bedrivas. I ett företag med en bred spridning av produkter, som i Lyckeby Stärkelsens fall, kan det vara svårt att uppnå denna rationalitet.

Vidareförädling i ett lantbrukskooperativt företag kan ifrågasättas av medlemmen, då han eller hon kan ha svårighet att bedöma värdet av förädlingen, och därmed finns risk att goda investeringsmöjligheter inte blir utnyttjade. I all synnerhet gäller detta, eftersom de vinster, som förädlingsleden genererar, ofta konsolideras med resterande verksamhet, varför medlemmen inte ser fördelarna för sin egen räkning.

Det föreliggande projektet strävar efter att uppskatta den nytta, som medlemmen inom Lyckeby Stärkelsen har av att föreningen satsar på vidareförädling av dennes råvaror. Arbetet skall vara till nytta för Lyckeby Stärkelsens ledning vid framtida investeringsbeslut rörande företagets verksamhetsinriktning. Resultatet av denna studie kan komma att tillföra ledningen ökad förståelse för och kunskap om medlemmarnas strategier och tankegångar vid produktions- och investeringsbeslut, samt medlemmens syn på företaget. En kännedom som är viktig för att företaget ska vara konkurrenskraftigt.

Det är mera meningsfullt att genomföra en sådan studie i Lyckeby Stärkelsen än i andra svenska lantbrukskooperativa föreningar. Anledningen är att denna är en sluten förening, där

handel med medlemmarnas leveransrätter förekommer, vilket enligt agent- och äganderättsteorin har betydelse för incitamentsstrukturen. Medlemmarna kan förmodas vara mer engagerade än vad medlemmar är i öppna föreningar. Dessa faktorer kan antas vara avgörande för om ett kooperativt företag ska lyckas med en förädlingsstrategi.

## 1.2 Problem

Ett kooperativt företags nytta för medlemmen är svårt att mäta, i synnerhet när dess verksamhet både är spridd geografiskt och innefattar vidareförädling långt fram i förädlingskedjan. Begreppet medlemsnytta är mångdimensionellt. I och med att medlemmarna är näringsidkare är det rimligt att nyttan primärt är ekonomisk och därmed skulle kunna uttryckas i monetära termer. Men även om endast ekonomiska faktorer räknas in, är beräkningen inte enkel. I så fall måste den investering, som medlemmen gjort i företaget i relation till avräkningspriset som medlemmen får för sina råvaror, inklusive efterlikvid, samt den insatsränta som utfaller beaktas. I Lyckeby Stärkelsens fall måste även uppmärksammas att medlemmen, då han eller hon lämnar föreningen, säljer sina leveransrätter till ett marknadspris.

En särskild typ av problem, som i synnerhet sammankopplas med de traditionellt organiserade kooperativa företagen, grundas i kollektivism. Detta kan leda till svårigheter att anskaffa tillräckligt med kapital i föreningen, liksom svårigheter att få kapitalet tillräckligt väl utnyttjat. Problemen har att göra med att medlemmarna har vagt definierade äganderätter till sina kooperativa företag, vilket påverkar deras incitamentsstruktur. Det finns risk för att företagets effektivitet blir lägre än vad som är möjligt. När företagets verksamhet till stor del består av högförädling, finns risk att medlemmen inte känner sig delaktig och därför inte vill investera och inte heller mäktar med att värdera verksamheten. Vidareförädling i hög grad i ett kooperativt företag kräver att förädlingens inriktning starkt knyter an till företagets grundverksamhet (i det här fallet insamling och till viss del förädling av stärkelsepotatis). Dels på grund av skatterättsliga skäl – avdragsrätten för återbäring i ekonomisk förening gäller endast medlemsnära verksamheter, dels eftersom risken annars finns att företaget förlorar engagemang och förtroende bland medlemmarna.

Förutom de ekonomiska faktorerna bör också en rad faktorer, som i detta arbete benämns ”icke-ekonomiska”, beaktas för att få en helhetsbild av nyttan av en kooperativ förening. Dessa är sammankopplade med sociala faktorer och ideologier och kan exempelvis vara tryggheten i att ha en säker köpare till råvarorna, en eventuell gemenskap inom medlemskåren och föreningens roll som lobbyorganisation. Till syvende och sist har dock dessa faktorer en stark koppling till ekonomisk nytta. Det existerar exempelvis en ekonomisk nytta för medlemmen att föreningen ägnar sig åt lobbyingsverksamhet eller att föreningen köper alla de volymer, som medlemmen har att leverera.

Detta resonemang leder fram till studiens preliminära syfte, nämligen att *uppskatta medlemmens nytta av det kooperativa företaget Lyckeby Stärkelsen, i synnerhet vad gäller vidareförädlingen*. I nästa avsnitt identifieras de i det förestående problemet mest centrala delarna, nämligen föreningens ekonomiska nytta för medlemmen, problem med vagt definierade äganderätter samt nytta förknippad med sociala och ideologiska faktorer, som i detta arbete benämns ”icke-ekonomiska faktorer”. Efter dessa analyser kan ett mera precist och definitivt syfte för studien formuleras.

## 1.3 Problemanalys

### 1.3.1 Föreningens ekonomiska nytta för medlemmen

Föreningens ekonomiska nytta av vidareförädling för medlemmen skulle enklast möjligt kunna uttryckas i form av en sammanslagning av värdet av medlemmens investering i föreningen (köpesumman då medlemmen anskaffade sina leveransrätter), avräkningspriset inklusive efterlikviden, insatsräntan samt värdet av leveransrätterna – särskilt värdet den dag då leveransrätterna avyttras. Emellertid är alla dessa komponenter svåra att uppskatta.

#### *Avräkningspris och lönsamhet*

Ett problem gäller hur avräkningspriset ska värderas, det vill säga vad detta ska ställas i relation till. Ett kooperativt företag finns därför att medlemmarna utan detta företag skulle uppleva höga transaktionskostnader (kostnader för att utnyttja marknadsmekanismen). Om de skulle leverera sina råvaror till någon annan än sitt kooperativa företag, skulle de löpa risk att möta bedrägligt agerande. Om det emellertid inte finns någon annan köpare av till exempel stärkelsepotatis är det omöjligt att värdera hur pass mycket det kooperativa företaget bidrar till att höja avräkningsprisets nivå. Det saknar mening att jämföra avräkningsprisnivån med motsvarande i utländska potatisstärkelseföretag, till exempel danska Kartoffelmelcentralen (KMC) eller nederländska Avebe. Medlemmen i Lyckeby Stärkelsen har nämligen ingen möjlighet att i stället leverera till något av dessa företag. Inte heller finns det någon annan svensk producent av potatisstärkelse. Dessutom bestäms avräkningspriset till största delen av EU-regleringar, varför en analys av nivån på detta inte är relevant inom ramarna för detta arbete.

Ett angreppssätt för att bedöma medlemmens ekonomiska nytta av föreningen är att redovisa förädlingsbolagens resultat och lönsamhet skilt från koncernen som helhet. På så vis förtydligas dessa bolags bidrag till koncernens resultat och lönsamhet och en uppfattning om vad de betyder för medlemmens lönsamhet kan skapas. Viktigt att påpeka är att detta tillvägagångssätt endast ger en fingervisning om hur mycket av medlemmens avkastning, från det kooperativa företaget, som härstammar från förädlingsbolagen. Det är inte självklart att Lyckeby Stärkelsen ska fortsätta med samma högförädlingsstrategi som varit fallet de senaste drygt två årtiondena. Förädlingsbolagen skulle exempelvis kunna säljas och istället verka på egen hand. Föreningen skulle kunna göra en god förtjänst av en sådan försäljning, vilket skulle gynna medlemmarna. Idag beror emellertid medlemmens förtjänst och återbäring från det kooperativa företaget förmodligen till stor del på hög lönsamhet i förädlingsbolagen. Lönsamheten skulle kunna försämrans för medlemmen, om dessa bolag inte fanns i föreningens ägo.

#### *Slutsats*

Med tanke på att det inte finns någon alternativ uppköpare av stärkelsepotatis och att det inte är möjligt att bedöma hur pass mycket Lyckeby Stärkelsen lyckas höja avräkningsprisnivån över en tänkt marknadsprisnivå, samt att avräkningspriset till största del bestäms enligt EU-regleringar, väljs det senare angreppssättet. Förädlingsbolagens resultat och lönsamhet presenteras skilt från koncernens. Detta ger en möjlighet att vidare analysera den del av medlemmens lönsamhet som kan sammankopplas med vidareförädlingen.

#### *Leveransrätternas värde vid inköp och försäljning*

Rätten att leverera en viss mängd potatis till Lyckeby Stärkelsen styrs genom innehav av leveransrätter (andelar). I ett traditionellt organiserat kooperativt företag har dessa andelar, vid

ett eventuellt utträde ur föreningen, endast ett nominellt värde, det vill säga medlemmen får endast ut det pris han eller hon en gång har betalat för andelen. Lyckeby Stärkelsens leveransrätter däremot är omsättningsbara, det vill säga de går att sälja på en marknad, och tillmäts alltså ett marknadspris. Marknaden för leveransrätterna är dock väldigt begränsad, eftersom all stärkelsepotatisodling i Sverige är kontrakterad till Lyckeby Stärkelsen och sker i nära anslutning till fabriker, vilka är samlade inom ett begränsat geografiskt område. Detta gör att intresset för att odla stärkelsepotatis någon annanstans i Sverige är litet eller obefintligt.

Leveransrätterna kan tillmätas olika värden. Ett alternativ är det pris som lantbrukaren köpt leveransrätter för, alltså den kostnad lantbrukaren haft för att bli medlem i föreningen. Ett annat är det marknadspris, som leveransrätten kan antas ha idag vid en eventuell försäljning. Eftersom omsättningshastigheten på leveransrätterna är relativt låg, bör marknadspriset användas med viss försiktighet vad gäller dess förmåga att indikera priset på en helt fri och stor marknad.

Priset som lantbrukaren har betalat för sina andelar är inte svårt att identifiera. Däremot kan det vara svårare att mäta dagens värde. Ett sätt att mäta andelarnas värde är att fördela det egna kapitalet i företaget på antalet andelar och jämföra värdeförändringen över tiden. Då erhålls ett mätvärde, som speglar den verkliga förändringen av företagets kapital, det vill säga medlemmens investering i företaget. För att skapa relevans i analysen bör detta värde jämföras med priset, som satts vid försäljning av andelar.

Betydelsen av att kunna sätta ett värde på leveransrätterna är i Lyckeby Stärkelsens fall stor, då priset utvecklas kontinuerligt i takt med att branschförutsättningarna förändras. Om priset på leveransrätter exempelvis ökar från ett år till ett annat ger detta vissa signaler till medlemmen. Ägandet av stärkelseandelar kan då komma att ses allt mer som en kapitalinvestering (med förutsättningen att ägaren levererar stärkelsepotatis till föreningen). En andelsvärdeökning kan också öka värdet på lantbruksfastigheten.

#### *Slutsats*

Eftersom marknaden för leveransrätterna inte är tillräckligt omfattande och eftersom leveransrätterna inte omsätts tillräckligt ofta bör inte försäljningspriset ensamt användas som en mätvariabel i denna studie. Däremot kan detta pris sättas i relation till leveransrättens bokförda värde uträknat från företagets egna kapital.

Leveransrättens värde (andelsvärdet) mäts därför i denna studie genom att fördela det egna kapitalet i företaget på antalet andelar och jämföra värdeförändringen över tiden. De värden som då erhålls sätts i relation till försäljningspriset, med andra ord marknadspriset, för att indikera eventuella mervärden för medlemmen utöver de som redovisas i balansräkningen.

#### *1.3.2 Problem med vagt definierade äganderätter*

I de flesta företag är ägandet och styrandet åtskilda, vilket kan ge upphov till ett antal problem. Företagets ägare har rätt att erhålla allt det överskott, som företaget skapar. Emellertid är det i regel svårt för ägaren att ha tillräcklig kunskap om företagets verksamhet, vilket betyder att den anställda ledningen kan tillskansa sig stora fördelar. Det sägs att det förekommer agentproblem, när direktören, som är agent åt ägarna, kan agera så att ägarna får mindre värde av företagets verksamhet än vad de skulle kunna få. I synnerhet är sådana agentproblem stora, när det är fråga om en stor och komplex organisation samt när

ägarkretsen är stor. I så fall har var och en av delägarna intresse av att någon annan inom ägarkretsen ska vidta åtgärder för att kontrollera och styra organisationen.

Ett med agentteorin besläktat problem gäller äganderätten. När en organisation ägs kollektivt finns risk för att medlemmarna inte engagerar sig för att kontrollera och styra organisationen. När ingen har direkt äganderätt, finns det inga starka incitament till att skydda organisationen och att utveckla den. Det uppstår så kallade äganderättsproblem.

Kooperativa organisationer sägs ofta kännetecknas av båda dessa problem och de blir värre när organisationen är stor och komplex och dessutom kollektivt ägd. Konkret yttrar sig problemen i bland annat *bristande kapitalbildning* och utgörs av gratispassagerarproblem, horisontproblem och portföljproblem. Emellertid är det viktigt att notera att dessa problem är hänförliga särskilt till traditionellt organiserade kooperativa företag, det vill säga sådana där ägande och styrning är kollektivt, där det är en öppen medlemskår och där föreningen har mottagningsplikt. Lyckeby Stärkelsens situation är annorlunda såtillvida att detta är en sluten förening och det finns en marknad för leveransrätterna. Det är därför intressant att utröna om dessa problem existerar och vilka orsakerna i så fall är, eller om dessa problem inte finns och om detta kan härledas till äganderättsteorin.

#### *Slutsats*

När ett kooperativt företag bedriver högförädling av medlemmarnas råvaror finns en risk att verksamheten utvecklas så långt ifrån medlemmarnas intressen så att agentproblem uppstår. Om så är fallet kan man förmoda att företaget inte drivs på effektivaste sätt. Det är troligt att medlemmarna inte vill investera tillräckligt i företaget, och att företagets investeringar inte blir de bästa möjliga. Produktiviteten hos lantbrukarna och kvaliteten på råvaran kan också bli lidande vid förekomsten av agentproblem. En slutsats av det ovanstående är därför att den föreliggande studien ska försöka kartlägga i vilken utsträckning dessa problem finns hos Lyckeby Stärkelsens medlemmar. Detta kräver uppgifter från medlemmarna.

#### *1.3.3 Föreningens "icke-ekonomiska" nytta för medlemmen*

Ett kooperativt företags mål med verksamheten är inte endast att skapa så hög lönsamhet som möjligt; det finns även annan nytta som bidrar till att medlemmen väljer att sälja sin råvara till det kooperativa företaget. Då medlemmen både äger, nyttjar och kontrollerar det kooperativa företaget skapas band och relationer som har betydelse för hur medlemmen värderar sitt medlemskap. Denna nytta är mer eller mindre abstrakt och därmed svårdefinierad. Den kan även vara individuell för varje medlem, vilket gör att generaliseringar är svåra att göra. Grundläggande för den kooperativa värdebaser är dock att alla medlemmar är lika mycket värda och därför har samma rättigheter och skyldigheter att påverka sitt kooperativa företag och att få sin rättmätiga andel av den ekonomiska avkastningen. Medlemmarna går med i det kooperativa företaget för att hjälpa sig själva och andra, men för att det kooperativa företaget ska fortleva krävs att det sköts på ett ekonomiskt effektivt sätt (Hakelius, 1997). Medlemmens ekonomiska värde av det kooperativa företaget är förstås grundläggande för dess existens. Bildandet och fortlevnaden av ett kooperativt företag skulle dock inte komma till stånd om inte andra nyttor än de rent ekonomiska förekom.

#### *Ideologier*

Enligt Hakelius (1997) kan kooperativ ideologi i medlemmarnas sinnen öka deras engagemang för att vara medlemmar, att samhandla med företaget och att delta i styrningen

av företaget. Det finns alltså tecken på att sociala variabler leder till ökad volym i företagets verksamhet. Om medlemskåren samtidigt blir mer homogen till följd av en gemensam ideologi finns förutsättningar för sjunkande genomsnittskostnader. Denna ideologi behöver inte vara någon specifik kooperativ ideologi; Nilsson och Björklund (2003) ifrågasätter om någon sådan ens existerar. Huvudsaken är att föreningens medlemmar gemensamt erkänner sig till någon ideologi för att underlätta enighet kring föreningens målsättningar, strategier, affärsprinciper etc.

Inom dagens ofta hårt konkurrensutsatta och allt mer marknadsdrivna kooperativa företag kan sociala faktorer uppfattas som meningslösa och irrelevanta. Men det är just under dessa förhållanden som det sociala nätverket spelar stor roll. Individen är inte bara en ekonomisk nyttomaximerare utan också en social varelse, som kan bidra till en bättre fungerande medlemskår med färre och mindre allvarliga konflikter, om den upplever social gemenskap (Nilsson och Björklund, 2003).

### *Drivkrafter*

Vad är det då som driver en individ till medlemskap i en kooperativ förening? Myrdal (1968) talar om lägre och högre värderingar, där de förstnämnda är sådana som människor låter sig styras av dagligdags och som gör att man betar sig på ett sätt som man egentligen tar avstånd ifrån. De högre värderingarna hänvisar till samhället i stort eller till en större grupp av människor. De framkommer vid eftertanke och anger att man *borde* göra på ett visst sätt. Dessa styr oftast, när människor utser representanter åt sig (Nilsson och Björklund, 2003). Om medlemmarnas lägre värderingar helt och hållet styrde ett kooperativt företag, vore det svårt för detta att överleva, eftersom medlemmarnas mål skulle vara kortsiktiga med fokus på hög avkastning och låga priser. Finns högre värderingar inom medlemskåren kan man anta att den siktar på långsiktig överlevnad och ett högt värde även för framtida medlemsgenerationer.

Även om högre värderingar, och möjligtvis altruism, förekommer och bidrar till det kooperativa företagets existensberättigande, finns det alltid ett bakomliggande krav om egennyttighet. Om inte individen själv tjänar på att vara medlem i det kooperativa företaget, kommer den heller inte att vara det.

### *Värden*

Värden (eller nyttor) som medlemmen av en kooperativ förening kan erhålla är exempelvis *tryggheten* i att få avsättning för sin råvara och att erhålla stordriftsfördelar och lägre transaktionskostnader. Vidare kan en känsla av *social gemenskap* och *identitetsskapande* vara konsekvensen om medlemmen känner att denne bidrar med något positivt till föreningen i form av råvaror, som hjälper till att höja föreningens resultat.

Varierande former av *service* förekommer ofta i en kooperativ förening. Detta innebär att föreningen tillhandahåller tjänster som ökar den enskilde medlemmens lönsamhet. Exempel på sådana tjänster kan vara produktions- och odlingsrådgivning och forskning och utveckling kring förädlingen. Föreningen kan även tillföra medlemmen kvalitativa värden i och med *intressebevakning* gällande prisförhandlingar, marknadsregleringar och näringspolitisk bevakning.

Alla dessa så kallade icke-ekonomiska värden är till synes tydligt sammankopplade med de ekonomiska värdena. Därför kommer dessa att analyseras tillsammans och med ständigt beaktande av varandra. Emellertid är värdena av sådan karaktär att medlemmarna i föreningen måste tillfrågas för att erhålla relevant information.



### *Slutsats*

För ett kooperativt företags existensberättigande krävs att nyttor, utöver ekonomisk avkastning i form av exempelvis efterlikvid och ränta på det insatta kapitalet, skapas för medlemmen. Sådana värden är högst individuella och därmed svårdefinierade. Det krävs en medlemsundersökning för att identifiera dem. Litteraturen beskriver denna del av kooperativt företagande med understöd av ideologier och sociala faktorer. Det beskrivs att sociala nätverk är essentiella även i dagens kooperativa företag, då de leder till en mer motiverad medlemskår, där färre och/eller mildare konflikter skapas. Har den kooperativa föreningen dessutom en gemensam ideologi förbättras möjligheterna för att sträva mot samma målsättning och med samma strategier inom hela medlemskåren. Dessa faktorer är på intet sätt frånkopplade ekonomiska argument för kooperativt företagande, eftersom de indirekt bidrar till ökad effektivitet, kvalitet och lägre genomsnittskostnader. En slutsats är således att det i en kooperativ medlemskår finns nyttor, som härrör från sociala och ideologiska faktorer och att dessa har betydelse för det ekonomiska resultatet i det kooperativa företaget. För att definiera dessa i Lyckeby Stärkelsen fordras en medlemsundersökning.

### *1.3.4 Slutgiltigt syfte*

Problemanalysen leder fram till studiens definitiva syfte:

*Det slutgiltiga syftet med den föreslagna studien är således att uppskatta den nytta, som medlemmen har av det kooperativa företaget Lyckeby Stärkelsen, i synnerhet vad gäller företagets vidareförädling. Nyttan mäts dels i ekonomiska termer, det vill säga det sammanlagda värdet av leveransrätt, avräkningspris, efterlikvid och insatsränta och dels i termer av sociala och ideologiska faktorer. Eftersom högförädling i ett kooperativt företag kan ge medlemmarna en känsla av mindre kontroll och delaktighet i företagets verksamhet, syftar studien också till att bestämma ifall det föreligger agentproblem i Lyckeby Stärkelsen, då dessa kan påverka effektiviteten av företagets ledning.*

Detta resonemang leder fram till några mer precisa – dock ej uttömmande – frågor, som ännas besvaras i studiens avslutande diskussion:

- Hur ser Lyckeby Stärkelsens medlemmar på företagets förädlingsverksamhet?
- Bidrar denna verksamhet till att skapa mer eller mindre engagerade och motiverade medlemmar?
- Vad ger denna verksamhet för mervärde, jämfört med om förädling inte skulle bedrivas inom det kooperativa företaget?
- Förekommer det agentproblem i Lyckeby Stärkelsen? Om så inte är fallet, varför?
- Tycker medlemmarna att det finns sociala faktorer som påverkar deras beslut om medlemskap i Lyckeby Stärkelsen?

Den del av studien som behandlar den ekonomiska nyttan begränsas till att omfatta ett antal av Lyckeby Stärkelsens samtliga förädlingsbolag. Kriterierna för urvalet är att bolagets verksamhet huvudsakligen ska vara inriktad på utveckling, modifiering eller på annat sätt vidareförädling av råvaran nativ potatisstärkelse, vilket skapar ett mervärde för medlemmen. Här inkluderas alltså även förpackning och marknadsföring av produkter till livsmedelsindustri eller konsument. De förädlingsbolag som presenteras i arbetet är, av praktiska skäl, begränsade till de fyra mest betydande. I bilaga 3 presenteras räkenskaperna för samtliga förädlingsbolag som ingår i studien.

## 1.5 Tillvägagångssätt

För att kunna uppfylla det ovannämnda syftet och för att kunna besvara frågorna ovan krävs att olika angreppssätt används. Det finns behov av data från medlemskåren i stort, från enskilda medlemmar och från företagets ledning och styrelse.

- Intervjuer genomförs med personer ur Lyckeby Stärkelsens ledning och styrelse, framförallt gällande företagsinformation, strategier samt branschinformation.
- Utifrån teorin formuleras ett antal hypoteser, som tillsammans med svaren från intervjuerna ligger till grund för ett frågeformulär som skickas ut till ett antal av Lyckeby Stärkelsens medlemmar.
- Därutöver görs, vid behov, mer djuplodande intervjuer med några utvalda medlemmar för att kunna utveckla och mer specifikt gå in på ett mindre antal av frågorna i enkätundersökningen.

## 1.6 Disposition

Efter det föreliggande inledande kapitlet följer i *kapitel 2* en kartläggning av Lyckeby Stärkelsens förädlingsverksamhet, nationellt som internationellt. I detta kapitel beskrivs också Lyckeby Stärkelsen historia och organisation i korthet.

Studiens teoretiska bas, vilken i huvudsak är agent- och äganderättsteori samt i viss mån transaktionskostnadsteori och neoklassisk ekonomisk teori, ges närmare behandling i *kapitel 3*. Kapitlet avslutas med att en rad teoretiska slutsatser (hypoteser) identifieras, vilka utgör grunden för den efterföljande datainsamlingen.

Data och datainsamlingsförfarandet presenteras och analyseras i *kapitel 4*. Detta består av information erhållen vid intervjuer med ledande personer inom Lyckeby Stärkelsen, information från årsredovisningar samt data insamlad genom enkätundersökningen.

Med utgångspunkt i dessa analyser är det möjligt att i *kapitel 5* presentera studiens slutsatser samt diskussion och eventuella rekommendationer av praktisk nytta vid beslutsfattande inom Lyckeby Stärkelsen.

## 2 Företagsbeskrivning

### 2.1 Stärkelseproduktion

#### 2.1.1 Stärkelsen och dess användningsområden<sup>1</sup>

Stärkelse framställs företrädesvis av vete, majs, potatis och tapioka. Av dessa alternativ har potatisstärkelsen högst tillverkningskostnad, eftersom potatisen skördas under en förhållandevis kort tid och betingar höga odlings- och maskinkostnader (Germundsson, 1999). Emellertid är det idag främst potatis, som används vid produktion av stärkelse i Sverige, eftersom potatis trivs i kallare klimat.

Idag produceras cirka 46 miljoner ton stärkelse om året i världen. Därav står potatisstärkelse för 5 %, alltså 2,3 miljoner ton, och vete- och tapiokastärkelse för vardera 7 % av den totala produktionen. Resterande andel, det vill säga nästan 80 %, kommer från majs. I denna andel ingår dock även majs som går till etanolproduktion. Potatisstärkelsen används som konsistensgivare, bindemedel och fettersättning inom livsmedelsindustrin. Vidare används potatisstärkelsen som bindemedel vid tillverkning av tabletter (läkemedelsindustrin), djurfoder och papper. Vid papperstillverkning bidrar stärkelsen med styrkehöjande egenskaper och förbättring i tryckegenskaper. I lim, klister och färg har stärkelsen förtjockande effekter. Inom textil-, väggbeklädnads- och takbetäckningsindustrin används potatisstärkelsen som förstärkningsmedel i bland annat glasfiberväv.

#### 2.1.2 Marknad och regleringar<sup>2</sup>

Stärkelsemarknaden i Sverige har på olika sätt varit reglerad sedan 1930-talet (Germundsson, 1999). Idag regleras Sveriges produktion och försäljning av stärkelse genom EU:s jordbrukspolitik. Dagens system innebär att varje land i EU tilldelas en kvot för produktion av stärkelse. De nationella kvoterna tilldelas stärkelseproducenten och inte potatisodlaren. Kvotsystemet infördes 1995 bland annat som en följd av en fördubbling av stärkelseproduktionen åren innan. EU betalar inte ut några stöd eller ersättningar för den produktion, som överstiger 105 % av tilldelad kvot.

All odling av stärkelsepotatis i Sverige är kontrakterad till Sveriges Stärkelseproducenters förening (Lyckeby Stärkelsen). Produktionen sker framförallt i nordöstra Skåne, Blekinge, östra Småland och Öland, eftersom odlingsbetingelserna där är goda. År 2005 tog Lyckeby Stärkelsen emot nära 295 000 ton potatis på en kontrakterad areal av cirka 7 750 hektar. Detta var en rekordstor skörd, som resulterade i drygt 67 000 ton stärkelse, vilket är cirka 8 % mer än den landskvot, som Sverige fått från EU.

I och med reformeringen av EU:s Common Agricultural Policy (CAP) – den så kallade Mid Term Review (MTR) – frikopplades stöden från produktionen med början år 2005. Grundtanken är att stävja överproduktion och att underlätta för bönderna att producera vad konsumenten efterfrågar, istället för att producera det som ger högst stöd från EU. Stärkelseproduktionens stöd frikopplades emellertid endast till 40 % efter starka protester från stärkelseindustrin mot fullständig frikoppling. Argumenten mot full frikoppling var att

---

<sup>1</sup> Avsnittet bygger på information från Lyckeby Stärkelsen Agris hemsida, om inget annat anges.

<sup>2</sup> Avsnittet bygger på information från Tomas Sättlin, vd Lyckeby Agri, om inget annat anges.

stärkelseindustrin är så beroende av sin råvara och riskerar att bli utan ifall bonden kan erhålla stöd även utan att odla stärkelsepotatis. Dessutom måste potatis odlas varje år för att kunna processas till stärkelse, vilket är ett problem som inte gäller för till exempel spannmål, då den kan lagras längre.

Det regelverk, som bestämmer priset till odlaren och är kopplat till potatisstärkelseproduktion inom EU, kan delas in i fem delar, varav de två första är riktade till odlaren och de tre senare till stärkelseproducenten.

1. *Minimipriset* är det lägsta pris som stärkelseproducenten måste betala direkt till odlaren. Det beräknas genom att multiplicera en faktor med interventionspriset på majs. Faktorn beaktar skillnaden i hur många ton potatis som behövs för att tillverka ett ton stärkelse och hur många ton majs som behövs för att tillverka ett ton majsstärkelse.
2. *Ersättningsbelopp* är den del av den gamla direktersättningen som delvis frikopplades från produktionen (kopplat till arealersättningen) och idag betalas ut av Statens Jordbruksverk.
3. *Produktionsstöd för nativ potatisstärkelse* betalas ut till potatisstärkelseproducenten för att skapa liknande konkurrensförutsättningar som för spannmålsstärkelseproduktion.
4. *Stöd för stärkelsederivat (modifierad stärkelse)* är ett produktionsstöd till stärkelseproducenten för modifierad stärkelse i strävan att hålla jämförbar konkurrenskraft för industrin inom EU som i omvärlden.
5. *Exportstöd* beslutas varje månad (oftare vid behov) och betalas ut för produkter som exporteras utanför EU när världsmarknadspriset är lägre än EU-priset.

Nuvarande regler och stödsystem kommer enligt plan att omförhandlas och förändras inom de närmsta åren. En anledning till att stärkelseindustrin behandlas på ett mildare sätt i reformen än annan produktion är att den redan är starkt reglerad genom kvotsystemet, vilket gör att produktionen inte skiftar nämnvärt från ett år till ett annat.

Utöver minimipris och ersättningsbelopp, som betalas ut från EU, betalar Lyckeby Stärkelsen de kontrakterade odlarna enligt följande.

- *Marknadstillägg* (tidigare benämnt premie) betalas direkt till odlaren för att stimulera effektiv produktion och god lönsamheten även i framtiden, när frikopplingen av EU-stöden kommer att fortsätta.
- *Fraktersättning* syftar till att jämna ut skiftande kostnader för frakt till fabrikena på grund av olika körsträckor (upp till 70 kilometer).
- *Premie för odlingsjournal* Innebär att man för att säkerställa spårbarheten i produkterna och för att kunna redovisa odlingsmetoder betalar en premie för inlämnad och rätt ifylld odlingsjournal.
- *Premie för tidig leverans* är en ersättning, som betalas ut till de leverantörer, som frivilligt levererar potatis före ordinarie leveransplan.

## 2.2 Lyckeby Stärkelsen

### 2.2.1 Historia<sup>3</sup>

Under flera århundraden var husbehovsbränning i Sverige, med potatis som råvara, vida spridd. Under första halvan av 1800-talet växte dock nykterhetsrörelsen sig allt starkare och i mitten av 1800-talet infördes statligt monopol på spritbränning. Svenska potatisodlare tvingades då att se sig om efter andra avsättningsområden för sin potatis och stärkelsestillverkningen satte fart.

I början av 1920-talet gick samtliga fabriker med förlust, och man insåg att samverkan var nödvändig för rationellare och kostnadseffektivare produktion. År 1927 bildades Sveriges Stärkelseproducenter förening u.p.a. Som mest var över 130 fabriker medlemmar i föreningen. Idag är antalet fabriker fyra. Rationaliseringen, som ledde till färre och större fabriker med bättre produktionskapacitet, innebar till exempel att processtiden – att förvandla potatis till mjöl – år 1958 förkortades från fem dygn till två timmar. Produktionskapaciteten per arbetstimme fördubblades från 100 kilo till 200.

Tanken på produktförädling väcktes redan på 1960-talet. Konkurrenten från utländska stärkelsestillverkare hade hårdnat sedan tullarna försvann några år tidigare och europeiska tillverkare hade redan riktat in sin tillverkning på förädlade stärkelser (derivat). Det konstaterades att ett intensivt forsknings- och utvecklingsarbete måste komma till stånd. Samtidigt inleddes ett allt mer omfattande arbete med försöksodling och sortprovning. Det startades också egen produktion av utsäde. Än idag läggs stor vikt vid detta arbete.

### 2.2.2 Organisation<sup>4</sup>

Lyckeby Stärkelsen ägs idag av Sveriges Stärkelseproducenter, förening u.p.a. (utan personligt ansvar), som i sin tur ägs av cirka 840 potatisodlare i södra Sverige. Till skillnad från de flesta andra svenska lantbrukskooperativa företag har Lyckeby Stärkelsen en sluten medlemskår och omsättningsbara leveransrätter. Detta är inte i enlighet med dagens föreningslag, men Lyckeby Stärkelsen har kvar den gamla associationsformen ekonomisk förening u.p.a. Denna var möjlig för kooperativa företag som bildades fram till år 1953. Idag finns det lagkrav på att en medlemskår ska vara öppen för alla och ta emot den mängd som medlemmen vill leverera, det vill säga ha mottagningsplikt. Om inte så är fallet anses föreningen inte vara kooperativ, varvid den mister avdragsrätten för efterlikvid och insatsränta.

Efter en omorganisation i januari 2003 är den affärsdrivande verksamheten uppbyggd kring tre affärsområden, nämligen *Lyckeby Stärkelsen Agri*, *Lyckeby Culinar* och *Lyckeby Industrial* (märk: icke att förväxla med förädlingsbolagen *Lyckeby Culinar AB* och *Lyckeby Industrial AB*).

*Lyckeby Stärkelsen Agri* är basen i Sveriges Stärkelseproducenters förening. Affärsområdets huvuduppgift är att produceraativ stärkelse och fiber till förädlingsverksamheten i de två övriga affärsområdena. Här bedrivs även utveckling, försäljning och distribution av utsäde samt odlingsrådgivning.

---

<sup>3</sup> Avsnittet bygger på skriften ”Sveriges Stärkelseproducenter 75 år”.

<sup>4</sup> Avsnittet bygger på information från Lyckeby Stärkelsens hemsida.

*Lyckeby Culinar* arbetar främst med konsistensgivare samt kryddor och kryddblandningar för handeln och livsmedelsindustrin. Inom affärsområde Lyckeby Culinar finns ett antal bolag i flera länder. Tillverkning sker i Sverige, Tjeckien, Lettland och Kina. Utöver dessa anläggningar finns försäljningskontor även i Ryssland och Indien. Fabriken i Kina invigdes år 2005. Det har dock funnits försäljningsverksamhet där i nära tio år, vilket är lika länge som i Tjeckien och Lettland.

*Lyckeby Industrial* arbetar med industrilösningar inom stärkelse till pappersindustri, kemiindustri, industrilim samt byggprodukter. Affärsområde Lyckeby Industrial består av ett flertal bolag där tillverkning sker i Sverige, Tjeckien och Danmark. I Finland och Tyskland finns försäljningskontor etablerade. Även Lyckeby Industrial planerar för etablering i Kina.

### 2.2.3 Vidareförädling och FoU

Från att endast ha arbetat med råstärkelse är koncernen idag en omfattande företagsgrupp för förädling och försäljning av stärkelser till livsmedels-, pappers- och kemiindustrin. Med förädling avses all verksamhet utöver produktion av nativ stärkelse, det vill säga potatismjöl, både i Sverige och i utlandet. Förädlingen inom företaget mer än tredubblar värdet på stärkelsen i dagsläget (Årsredovisningen 2005).

Förädlingen sker idag i de två affärsområdena Lyckeby Industrial och Lyckeby Culinar (se avsnitt 2.2.2). Dessa affärsområden innefattar ett flertal bolag i ett antal länder. De förädlingsbolag som behandlas i denna studie utefter de kriterier som angavs i avgränsningarna i avsnitt 1.4 är (i fallande ordning med störst omsättning först):

- *Lyckeby Culinar AB* – utvecklar, producerar och marknadsför stärkelser, kryddor och kryddblandningar runt om i världen.
- *Lyckeby Industrial AB* – utvecklar, producerar och marknadsför stärkelseprodukter till pappersindustri och kemisk industri samt lim, fog- och tätningsmedel i Europa.
- *Lyckeby Amylex a.s.* (Tjeckien) – producerar modifierad potatisstärkelse och ansvarar för försäljning i regionen.
- *Culinar Food Pack AB* – utvecklar, producerar och marknadsför färdiga förpackningslösningar för smaksättning och livsmedel.
- *Lyckeby Stärkelsen GmbH* (Tyskland) – marknadsför Lyckeby Industrials produkter i den tysktalande delen av Europa.
- *Lyckeby Culinar a.s.* (Tjeckien) – marknadsför stärkelser och ingrediensblandningar i Centraleuropa.
- *Aloja Stärkelsen SIA* (Lettland) – marknadsför stärkelser och ingrediensblandningar i Baltikum.
- *Lyckeby Industrial A/S* (Danmark) – tillverkar och säljer limprodukter på den danska marknaden.
- *Carbamyl AB* – utvecklar och producerar specialstärkelser inom bland annat energitillskott och läkemedel. Här ingår till exempel varumärket Vitargo som är ett kolhydrattillskott.

Dessa bolag har en omsättning som uppgår till mellan 30 och 500 miljoner svenska kronor, vilket motsvarar mellan 2,5 % och 45 % av Lyckeby-koncernens totala omsättning. Därutöver finns ett antal mindre bolag samt bolag som nyligen har startats upp.

Forsknings- och utvecklingsarbetet i Lyckeby Stärkelsen drivs dels centralt i en strategisk FoU-grupp, dels inom Lyckeby Culinars och Lyckeby Industrials egna utvecklingsorganisationer. Den strategiska FoU-gruppen består av koncernchefen och tre personer med lång erfarenhet av FoU inom företaget. Deras uppdrag innefattar framför allt att arbeta med långsiktiga och/eller koncerngemensamma projekt, som har koppling till råvaror eller andra områden, som har betydelse för ett eller flera av affärsområdena. De ansvarar även för exempelvis kunskapsöverföring och utbildning, ledning av långsiktiga FoU-projekt och publicering av vetenskapliga artiklar. Finansiering av denna verksamhet sker dels från Forskningsstiftelsen (Stiftelsen Stärkelsen Forskning och Utveckling) och dels från externa nätverk, där industri och universitet samverkar.

## 3 Teoretisk referensram

### 3.1 Teorival

Detta arbete strävar efter att uppskatta medlemmens nytta av vidareförädling i det kooperativa företaget Lyckeby Stärkelsen. För att detta problem ska kunna analyseras krävs en uppsättning teoretiska verktyg. I det föreliggande kapitlet presenteras några användbara sådana. Inledningsvis presenteras huvuddragen hos olika kooperativa organisationsmodeller. För att kunna analysera det ekonomiska värdet av vidareförädling erbjuder neoklassisk teori och transaktionskostnadsteori användbara utgångspunkter och presenteras i avsnitt 3.3.1 och 3.3.2. Dessa avsnitt bygger främst på Nilsson och Björklund (2003) samt Cook *et al.* (2000). Teorin kopplad till problemen med vagt definierade äganderätter sammanfattas i agentteori och äganderättsteori och redogörs för i avsnitt 3.3.3 och 3.3.4. De bygger på Nilsson & Björklund (2003) och Chaddad och Cook (2002). Slutligen presenteras teori, som berör kooperativa värden i avsnitt 3.3.5. Detta avsnitt baseras framförallt på Nilsson och Björklund (2003) och Hakelius (1997).

### 3.2 Kooperativa organisationsmodeller<sup>5</sup>

Kooperativa organisationer uppstår för att hjälpa ekonomiska aktörer att åtgärda ett marknadsmisslyckande. Den rena marknadsmekanismen fungerar inte tillfredställande för att uppfylla aktörernas mål med sin verksamhet. Genom att förena köp- och säljaktiviteter mellan ett flertal aktörer kan ekonomiska fördelar uppnås – fördelar som varje aktör inte skulle ha lyckats uppnå ensam (Chaddad och Cook, 2002).

Allteftersom kooperativa företag omstruktureras eller nybildas världen över, växer också olika egenskaper och varierande organisationsmodeller fram. Nilsson och Björklund (2003) gör en uppdelning enligt *traditionell* och *entreprenöriell* Kooperation, vilka ges en introduktion nedan.

#### 3.2.1 Traditionellt kooperativa företag

I ett traditionellt organiserat kooperativ karakteriseras förhållandet till dess medlemmar av kollektivism, vilket visar sig bland annat genom:

- Principen om öppet medlemskap. Öppenheten innebär att det är lätt för nya medlemmar att gå med i föreningen och dra nytta av de resurser som existerande medlemmar byggt upp.
- En medlem – en röst – principen. Lika rösträtt innebär att alla medlemmar, oavsett bidrag till föreningens verksamhet, har lika mycket att säga till om. Detta leder till svagare incitament för investeringar.
- Hög andel av kollektivt kapital (kapital utan definierad ägare) som tillsammans med kollektivistiskt ägande minskar incitamenten för individuella ansträngningar.
- Kvarhållande av eventuella vinster i föreningen i form av eget kapital. Detta borde leda till utdelning för medlemmarna, vilket emellertid inte självklart är fallet. Vissa medlemmar finansierar mer av det egna kapitalet, men kompenseras inte för det.

---

<sup>5</sup> Avsnittet bygger på Nilsson och Björklund (2003), om inget annat anges.



- Trots obegränsad tillgång på föreningens existerande resurser krävs inga omedelbara investeringar av en ny medlem, vilket får till följd att kapitaltillväxten hämmas.
- Subventioneringar sker mellan olika medlemskategorier, vilket innebär att medel från medlemmar som har goda produktionsbetingelser överförs till dem med sämre. Vissa medlemmar tillför föreningen mer värde än andra.

All kooperativ verksamhet bygger på tre slags relationer mellan medlemmen och det kooperativa företaget. Dessa är *samhandel*, *styrning* och *ägande*. I ett traditionellt kooperativt företag kännetecknas samtliga av kollektivism. Detta yttrar sig i samhandelsfunktionen såsom likabehandling och öppenhet. Att varje medlem har en röst, oavsett storleken på bidrag till föreningens omsättning, är tecken på kollektivism inom styrningsfunktionen. Eftersom det kooperativa företaget ägs av en kooperativ förening med lantbrukare som medlemmar, finns även tecken på kollektivism vad gäller ägandet. Kapitalmarknadens krafter influerar inte medlemmen, vilket får konsekvensen att inga incitament skapas för medlemmen att investera i det kooperativa företaget utöver vad stadgarna anger.

### 3.2.2 Entreprenöriellt kooperativa företag

Entreprenöriella kooperativa företag kännetecknas av individualism i motsats till de traditionella kooperativa företagens kollektivistiska drag. I ett lantbrukskooperativt entreprenöriellt företag är ägandet individualiserat genom att leveransrätterna är omsättningsbara. Sålunda påverkas medlemmarnas produktionsbeslut av ett avkastningskrav på föreningens egna kapital. När ägandet är individualiserat ökar risktagandet – både förtjänster och förluster kan öka, vilket borde leda till att individernas engagemang ökar. Om medlemmens intresse för att styra, övervaka och kontrollera det kooperativa företaget verksamhet ökar, blir agentkostnaderna lägre (se avsnitt 3.3.3).

Omsättningsbarheten av leveransrätterna leder i slutänden i bästa fall till att priset på leveransrätterna avspeglar värdet för en medlem att leverera sina råvaror till det specifika kooperativa företaget. Värdet på ägarbevisen (leveransrätterna) bör alltså stiga eller sjunka beroende på hur pass värdefullt det anses vara att vara leverantör till det kooperativa företaget.

Nilsson och Björklund (2003) delar upp denna typ av kooperativa företag i *internentreprenöriella* och *externentreprenöriella* kooperativa företag beroende på ägarstrukturen. Lyckeby Stärkelsen kan definieras såsom ett internentreprenöriellt kooperativ, då ett sådant kännetecknas av ett individuellt ägande genom omsättningsbara leveransrätter. Externentreprenöriella kooperativa företag tillåter även externa finansärer (icke medlemmar), vilka alltså inte behöver leverera råvara till företaget. Emellertid måste den externt finansierade delen av det egna kapitalet understiga 50 % för att kvarstå som ett kooperativt företag. Den största skillnaden mellan intern- och externentreprenöriella kooperativ är att det förstnämnda i regel finner det svårare att anskaffa kapital än det sistnämnda, eftersom det internentreprenöriella begränsas av sin medlemskrets.

I det internentreprenöriella kooperativet krävs att föreningen är sluten och att nya medlemmar måste köpa leveransrätter på en marknad för att dessa ska ha ett värde. Omsättningsbarheten kan mildra eller helt eliminera eventuella problem som grundas i att medlemmarna har skiftande planeringshorisont. Detta beror på att värdet av en medlems insatser i föreningen kan omsättas i reda pengar vid en försäljning.

Andra kännetecken för internentreprenöriella kooperativa företag är att volymen råvara, som medlemmarna bidrar med, begränsas i och med slutenheten i föreningen. Lika rösträttsprincipen kan tillämpas, då homogeniteten i medlemskåren är hög tack vare sluten medlemskrets. Överskott i det kooperativa företagets verksamhet återgår till medlemmen i form av efterlikvid och/eller ränta på insatt kapital.

### 3.3 Teorier om kooperativt företagande

Teorier som behandlar kooperativt företagande kan delas in i (1) de som beskriver varför kooperativa företag existerar och varför ett kooperativt företag kan vara fördelaktigt för sina medlemmar och (2) sådana som behandlar förhållandet mellan medlemmen och den kooperativa föreningen (Karlson, 2005).

- (1) Här ingår den *neoklassiska teorin* som belyser stordriftsfördelar samt *transaktionskostnadsteorin* som beaktar en typ av marknadsmisslyckande.
- (2) Hur effektivt det kooperativa företaget är för medlemmen kan förklaras med hjälp av *agentteori* och *äganderättsteori*. Dessa belyser problemen med vagt definierade äganderätter.

#### 3.3.1 Neoklassisk teori

Neoklassisk ekonomisk teori bygger på att när produktion och aktiviteter är standardiserade och snarlika, hanteras stora volymer allt billigare med ökad storlek. Detta möjliggörs genom standardisering, automatisering och mekanisering av tillverkningsprocesser. Emellertid gäller inte stordriftsfördelarna i varje led av en produktionskedja. Råvaruproduktionen utmärks av smådrift, där familjeägda enheter har visats vara effektivast (Nilsson och Björklund, 2003). Stordriftsfördelarna hittas framför allt i förädlingsindustrins första led, där verksamheten kännetecknas av produktion och marknadsföring av homogena och standardiserade varor.

Denna teori ställer kraven att alla ekonomiska aktörer (producenter och konsumenter) måste ha tillgång till *fullständig information* för att en marknad ska fungera på effektivast sätt. Vidare ska *transaktionskostnaderna vara så låga* (helst obefintliga) att agenter tillåts specialisera sig och därmed möjliggöra handel. Ett ytterligare krav är att *äganderätterna är väl definierade* så att rätt incitament ges till effektiva produktionsbeslut. När dessa krav inte uppfylls bildas alternativa typer av organisationer, såsom kooperativ, strategiska allianser eller kontrakt i strävan att skapa bättre koordinationsmekanismer än vad marknaden kan erbjuda. (Cook *et al.*, 2000)

Den neoklassiska teorin erbjuder inte tillräckliga redskap för att förklara kooperativt företagande, eftersom kraven på låga transaktionskostnader, väl definierade äganderätter och fullständig information inte uppfylls. Det krävs ytterligare teoretisk bas för att kunna rättfärdiga ett kooperativt företags existens och nytta för medlemmen.

Transaktionskostnadsteori, agentteori och äganderättsteori erbjuder därvid en god grund.

### 3.3.2 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnadsteori förklarar hur kostnader, förbundna med att få till stånd och genomföra transaktioner, kan bli så höga att de ekonomiska aktörerna bildar ett kooperativt företag. Transaktionskostnader tillkommer utöver kostnaden för själva produkten och inkluderar kostnader för informationssökande, förhandlingar av kontrakt, administrering av aktiviteter samt övervakning och kontroll av utbytet av varor eller tjänster (Cook *et al.*, 2000). Höga transaktionskostnader är ett marknadsmisslyckande – marknaden har misslyckats med att koordinera den ekonomiska aktiviteten och företag bildas för att åtgärda detta marknadsmisslyckande.

Att bilda ett kooperativt företag innebär partiell vertikal integration, där aktörerna går ett eller flera steg framåt eller bakåt i värdekedjan i syfte att sänka sina transaktionskostnader. Genom partiell vertikal integration utnyttjas dessa skiftande fördelar hos de olika aktörerna i värdekedjan. De aktörer, som har smådriftsfördelar, (råvaruproducenterna) integreras framåt i värdekedjan genom att bilda ett kooperativt företag med ett större förädlingsföretag som besitter stordriftsfördelar.

Inom lantbruket är argumenten för partiell vertikal integration att det kooperativa företaget ska förädla lantbrukarens råvaror fram till dess att de kan säljas på en marknad, som är tillräckligt stor för att de marknadsekonomiska principerna gäller. Vad gäller fortsatt vertikal integration räcker inte de transaktionskostnadsteoretiska argumenten till som förklaring till ett sådant agerande. Emellertid förekommer detta allt mer inom lantbrukskooperationen. En förklaring kan vara att antalet köpare till de halvförädlade varorna är så få att den låga konkurrensen skapar stora vinster för de företag, som köper upp råvarorna. Då lockas de lantbrukskooperativa företagen att själva göra dessa vinster, och den vertikala integrationen utökas (Nilsson och Björklund, 2003).

Allteftersom lantbruken växer sig större, teknologiska framsteg görs och informationsteknologin överför marknadsinformation allt snabbare och lättare, minskar transaktionskostnaderna och chansen att finna väl fungerande marknader ökar. Därmed minskar lantbrukarnas behov av kooperativa företag. Argumenten för långtgående förädling övergår allt mer till att erhålla avkastning på det investerade kapitalet och mindre att trygga lantbrukarens avsättning (Nilsson och Björklund, 2003).

### 3.3.3 Agentteori<sup>6</sup>

Agentteorin behandlar de problem, som kan uppstå när två parter avtalar med varandra att den ene ska utföra ett uppdrag åt den andre – en *agent* anlitas för att göra något i *principalens* intresse. Teorin bygger på individuell nyttomaximering, begränsad rationalitet (begränsad kunskap och förmåga att behandla informationen) och informationsasymmetri (den ena parten har mer information än den andre). Ett företags ledare kan omöjligt förutse och planera alla tänkbara resultat av aktiviteter i företaget, vilket betyder att alla kontrakt är oundvikligen ofullständiga. Med tanke på att ett företag kan sägas motsvara en organisation uppbyggd av ett nätverk av kontrakt blir problemet allvarigare (Fama, 1980). Företaget har kontrakt med intressenter såsom anställda, leverantörer, kunder, finansörer, ledning och ägare. Alla kontrakt, förutom de med ägarna, säger att intressenten har rätt till en bestämd ersättning för

---

<sup>6</sup> Avsnittet bygger på Nilsson och Björklund, 2003, om inget annat anges.

sina åtaganden. Ägaren är emellertid berättigad till en del av en eventuell vinst (residualen) efter det att alla kontrakterade betalningar är gjorda. Ägarna är så kallad residualrättsinnehavare.

En stor och komplex organisation kan inte styras av dess ägare, varvid en ledning måste anställas. Ägandet och styrandet blir åtskilda. Det finns anledning att tro att agenten inte alltid kommer att agera i enlighet med huvudmannens intresse (Cook *et al.*, 2000). Om individens målsättning är individuell nyttomaximering, samtidigt som det finns begränsad rationalitet, finns risk för bedrägligt beteende. Troligt är att agenten har större kunskap om företaget än ägarna eftersom agenten är anställd som expert. För att principalen (huvudmannen) ska kunna skydda sig mot bedrägligt beteende krävs både tid och resurser, det vill säga agentkostnader uppstår. Agentkostnader finns i alla organisationer, men storleken varierar och de kan antas vara större i ett kooperativt företag än ett investeringsföretag, eftersom residualrätten i ett kooperativt företag är vagt definierad. Det är alltså oklart vad medlemmarna egentligen äger och hur de får tillgång till avkastningen från sitt ägande. I ett entreprenöriellt kooperativt företag (se avsnitt 3.2.2) kan agentkostnaderna antas vara lägre, eftersom ägandet är individualiserat genom omsättningsbara leveransrätter. Detta har bekräftats i bland annat Bärnheims (1996) studie av den nederländska mejerikooperationens finansieringsinstrument.

### 3.3.4 Äganderättsteori<sup>7</sup>

Äganderättsteorin grundar sig i antagandet att vad man äger, vårdar man också på bästa möjliga sätt i strävan att skapa så höga nutida fördelar och ett så högt framtida värde av resursen i fråga. En ägare av en tillgång kommer inte att fatta beslut som skulle förstöra tillgången, om han för tillfället drar nytta av att äga den. Givet att ett kooperativt företag genererar förmåner för sina medlemmar, kommer de inte att fatta sådana beslut som skulle hämma det framtida värdet av det kooperativa företagets nytta för medlemmen. Äganderätten i ett kooperativt företag består av tre delar; rätten att använda resursen, rätten att tillgodogöra sig avkastning från resursen samt rätten av avyttra resursen. Därmed kan sägas att det är avgörande att ägaren kan disponera resursen efter eget behag. Eftersom ägandet i ett traditionellt organiserat kooperativt företag är kollektivt är det svårdefinierat, vilket kan få konsekvenser för effektiviteten. I litteraturen benämns detta som problem med vagt definierade äganderätter och omfattar framförallt *gratispassagerarproblem*, *horisontproblem* och *portföljproblem*.

*Gratispassagerarproblem*, eller problem med gemensam egendom, är större i organisationer med stort kollektivt kapital. När en medlem inträder i en förening får han genast tillgång till alla resurser som skapats av existerande medlemmar. Nya medlemmar betalar vanligen endast ett mindre belopp vid inträdet. Detta späder ut de existerande medlemmarnas förmögenhet, vilket leder till låg kapitaltillväxt. Det blir därmed svårt att motivera medlemmar att investera i det kooperativa företaget. Det kollektiva kapitalet kan sägas fungera såsom ett filter mellan medlemmen och företaget – marknadssignalerna från medlemmen kommer inte fram. Därigenom uppmuntras medlemmen att vara gratispassagerare, eftersom denne inte behöver kännas vid konsekvenserna av sitt handlande fullt ut. Detta problem minskar i ett kooperativt företag med individualiserat ägande (så kallat entreprenöriellt kooperativ), eftersom ingen medlem då kan vara gratispassagerare på någon annans bekostnad.

---

<sup>7</sup> Avsnittet bygger på Chaddad och Cook, 2002, om inget annat anges.

*Horisontproblem* förekommer när ekonomiska aktörer i ett kooperativt företag (medlemmar, styrelsemedlemmar och ledning) har olika planeringshorisont. Medlemmens planeringshorisont begränsas av dennes ålder samt att residualrätten vid ett utträde ur föreningen inte kan överlåtas till någon annan. Styrelsens planering sträcker sig fram till dess medlemmars mandatperiod utlöper. Den anställda ledningens planeringshorisont begränsas av antal år till pensionering eller annan anställning. Eftersom residualrätten i ett entreprenöriellt kooperativt företag är omsättningsbar, minskar horisontproblemet bland medlemmarna i en sådan organisation. Medlemmen kan då tänkas intressera sig mer för investeringar som även långsiktigt ökar värdet på det kooperativa företaget.

I ett traditionellt organiserat kooperativt företag, där kapitalet ägs kollektivt, kan *portföljproblem* uppkomma, då det råder skilda meningar om vad detta kapital ska investeras i. Det mest optimala investeringsalternativet är olika för varje medlem beroende på individuella riskpreferenser. Ju mer heterogen medlemskåren är, desto större blir portföljproblemen. Detsamma gäller om föreningens verksamhetsportfölj i hög grad är diversifierad och om medlemmarna är spridda över ett stort geografiskt område.

### 3.3.5 Kooperativa värden<sup>8</sup>

Kooperativa företag styrs utifrån den nytta som medlemmen erhåller av företagets verksamhet. Denna nytta kan mätas i reda pengar, det vill säga medlemmens avkastning från det kooperativa företaget i form av efterlikvid och ränta på insatt kapital. I detta ingår också vilka avräkningspriser medlemmen får som leverantör till det kooperativa företaget och vad denne skulle kunna ha fått på en marknad. Svårigheten i det sistnämnda ligger i att denna marknad ofta inte existerar, utan det kooperativa företaget är det enda som agerar inom en viss bransch. Som diskuterades i föregående avsnitt innebär kooperativt företagande en hel del problem, och under vissa förutsättningar kan denna företagsform förmodas inte skapa de mest optimala förutsättningarna för marknadsmässigt och konkurrenskraftigt företagande. Det måste finnas andra motiv än endast ekonomiska till att en grupp individer väljer att bilda en förening för att driva ett företag som ett kooperativ. Hakelius (1997) listar ett antal kooperativa värden som ofta förekommer i litteraturen.

- Hjälpa till självhjälp
- Demokrati
- Ekonomisk effektivitet
- Frihet
- Rättvisa
- Altruism
- Sociala framsteg

Det finns en grundläggande tanke om att hjälpa sig själv och andra, för att uppnå bättre förhandlingsvillkor vad gäller prissättning, leveransvolym och kostnadsänkningar. Detta måste ske i enlighet med demokratiska normer vilket är tanken bakom en medlem – en röst-principen. Ekonomisk effektivitet uppnås förhoppningsvis lättare och till en lägre kostnad om en grupp individer går samman och strävar efter samma mål, enligt samma strategier och med samma principer, än om var och en skulle göra detta på egen hand. Frihet, rättvisa och altruism kan tyckas vara stora ord i detta sammanhang, men häri ligger principerna om

---

<sup>8</sup> Avsnittet bygger på Nilsson och Björklund, 2003, om inget annat anges.

öppenhet och lika inflytande. Alla i en kooperativ förening har lika mycket att säga till om oberoende av hur mycket råvara de levererar till föreningen. En kooperativ förening kan även innebära en viss social trygghet genom att medlemmen känner tillhörighet och gemenskap. Därutöver kan föreningen påverka samhället där den verkar genom att hålla bygden levande och skapa arbetstillfällen. Ledande personer i det kooperativa företaget kan ha god kunskap om ortens näringsliv, vilket reducerar risken för kreditförluster. Deras sociala ställning i bygden kan vara stark, vilket gör att det ligger i deras intresse att det kooperativa företaget sköts väl.

### *Ideologi*

De kooperativa värdena ovan brukar sammanfattas under en teoribildning som kallas *institutionell teori*. Den riktar fokus mot den kooperativa föreningen, snarare än företaget och bygger på förutsättningar om socialt och ideologiskt motiverade individer. Därmed påstås dock inte att denna teoribildning skulle sakna ekonomisk koppling, eftersom den kooperativa föreningen och företaget är väl sammanlänkade. Utan den kooperativa föreningen skulle det kooperativa företaget inte existera och utan det kooperativa företaget skulle det inte finnas någon anledning för en kooperativ förening att finnas till. Hakelius (1997) menar att förekomsten av en kooperativ ideologi bland medlemmarna ökar deras engagemang i föreningen, samhandeln med företaget och styrningen av företaget. Detta leder till en ökad volym i företagets verksamhet samt en högre grad av homogenitet, vilket sammantaget får som konsekvens att kostnadsläget sjunker.

### *Medlemsengagemang*

Delar av denna samling av teorier grundar sig i *konfliktteorin*, vars förutsättningar är individuell nyttomaximering och informationsasymmetri. Den har alltså stora likheter med agent- och äganderättsteori. I den mån det finns social gemenskap inom en medlemskår, fungerar föreningen bättre – konflikterna blir färre och mindre allvarliga. För att en kooperativ förening ska klara sig på lång sikt krävs medlemsengagemang, och för att skapa engagemang fordras att medlemmarna definierar sig själva som medlemmar. Hakelius (1997) resonerar att medlemskapet hela tiden måste förnyas, det vill säga att medlemmarnas engagemang i föreningen vidmakthålls. Detta erhålls genom ständig förnyelse av medlemskapet, alltså att föreningen löpande anpassar sig när medlemskåren och omvärlden förändras. Nilsson (1994) gör gällande att om en kooperativ förenings medlemmar erkänner sig till en eller annan ideologi, ökar sannolikheten för att medlemskåren kan enas om föreningens olika handlingsplaner, målsättningar, affärsprinciper, strategier etc. Emellertid behöver det inte röra sig om någon specifik kooperativ ideologi.

### *Drivkrafter*

För att individer ska gå samman och bilda en kooperativ förening som gemensamt strävar efter samma mål bör det finnas något som driver dem att göra detta. I de allra flesta fall finns ett klart ekonomiskt motiv bakom medlemskapet – man vill sänka transaktionskostnaderna och trygga ett bra pris för sin råvara. Men även då det finns andra drivkrafter, såsom värderingar eller ideologier, kan dessa ha en viss ekonomisk underton. Här kommer Myrdals resonemang (1968) om individers lägre och högre värderingar in, vilket kan appliceras på kooperativt medlemskap. De lägre värderingarna definieras som de, som människor låter sig styras av dagligdags. Dessa leder till ett visst beteende, vilket man egentligen tar avstånd ifrån. Högre värderingar framkommer vid eftertanke och åsyftar samhället som helhet, eller en större grupp av människor. Dessa värderingar framhävs ofta när människor väljer representanter att företräda dem och har således stor betydelse i kooperativa sammanhang. Exempelvis skulle den kooperativa medlemmen säkert vilja slippa leveransplikt och

insatsskyldighet, men han inser att det främjar honom, när dessa regler gäller för och åtlids av alla.

Altruism är ett i kooperativa sammanhang ofta omskrivet uttryck. Det står för osjälviskhet, att individen i en kooperativ förening ser till föreningens långsiktiga överlevnad och företagets värde för framtida medlemsgenerationer. I en sluten förening kan en slags altruism förekomma i det avseende att medlemmarna med gemensamma krafter försöker att öka värdet av sina jordbruksfastigheter, vilket kan ha positiva konsekvenser för framtida generationer lantbrukare. Det kan även ha positiva följder för bygden, där det kooperativa företaget verkar, varvid dess ledare är måna om att sköta företaget väl. Strävan efter socialt erkännande, prestige, gemenskap, publicitet eller andra sociala belöning kan styra individen till ett till synes altruistiskt agerande. Nilsson och Björklund (2003) drar slutsatsen att drivkrafterna bakom kooperativt företagande måste vara egennyttighet, annars är verksamheten inte i medlemmarnas intresse.

### 3.4 Hypoteser

De teoretiska resonemangen i de föregående avsnitten skapar tankar kring huruvida dessa resonemang gäller för Lyckeby Stärkelsen. Som framgår av problemanalysen (avsnitt 1.3) finns det flera anledningar att genomföra en medlemsundersökning för att få klarhet i medlemmarnas syn på hur företaget sköts och vilket nytta det har för den enskilde medlemmen. Den teoretiska referensramen tillsammans med företags- och branschbeskrivningen i kapitel 2 ligger till grund för ett antal hypoteser, som nedan presenteras. Dessa hypoteser är utgångspunkten vid utformandet av frågeformuläret, som skickas ut i form av en enkät till Lyckeby Stärkelsens medlemmar.

#### Hypoteser baserade på neoklassisk teori och transaktionskostnadsteori

- Hypotes 1** *Marknadsvärdet på leveransrätterna i Lyckeby Stärkelsen återspeglar dess verkliga värde.*
- Hypotes 2** *Leveransrätternas marknadsvärde indikerar att det existerar andra värden för Lyckeby Stärkelsens medlemmar, än sådana som har direkt koppling till ekonomisk avkastning (se avsnitt 3.3.2).*
- Hypotes 3** *Den långtgående förädlingen inom Lyckeby Stärkelsen leder till att medlemmarna allt mer tänker i termer av kapitalinvestering istället för att endast trygga en avsättning för sina råvaror (se avsnitt 3.3.2).*
- Hypotes 4** *Den största delen av efterlikvid och insatsränta, som kommer Lyckeby Stärkelsens medlemmar tillgodo, härrör från resultat i förädlingsverksamheten.*

#### Hypoteser baserade på agentteori och äganderättsteori

- Hypotes 5** *Leveransrätternas omsättningsbarhet bidrar till att eventuella gratispassagerarproblem och horisontproblem i Lyckeby Stärkelsen blir mindre (se avsnitt 3.3.3 och 3.3.4).*

- Hypotes 6** *Den slutna medlemskretsen i Lyckeby Stärkelsen gör att eventuella portföljproblem minskar (se avsnitt 3.3.4).*
- Hypotes 7** *Det faktum att föreningen är sluten och relativt liten medför att medlemmarna känner större förtroende och tillit till Lyckeby Stärkelsens ledning, än vad de skulle ha gjort i en större och mer komplex förening (se avsnitt 3.3.4).*
- Hypotes 8** *Agentkostnaderna i Lyckeby Stärkelsen är låga på grund av individualiserat ägande (se avsnitt 3.3.3).*
- Hypotes 9** *Individualiserat ägande, sluten förening och specialiserad produktion skapar mer engagerade medlemmar som därigenom har en ökad förståelse för ledningens agerande (se avsnitt 3.3.3).*

#### **Hypoteser baserade på kooperativa värden, sociala och ideologiska faktorer**

- Hypotes 10** *Inom Lyckeby Stärkelsen existerar en gemensam ideologi som från ledningen är uttalad och förankrad hos medlemmarna (se avsnitt 3.3.5).*
- Hypotes 11** *Lyckeby Stärkelsens verksamhet har, i viss mån, inverkan på och betydelse för bygden och den lokala befolkningen där företaget är verksamt (se avsnitt 3.3.5).*
- Hypotes 12** *Lyckeby Stärkelsens medlemmar anser att social gemenskap är en faktor som är betydelsefull (se avsnitt 3.3.5).*
- Hypotes 13** *Den service som Lyckeby Stärkelsen erbjuder sina medlemmar i form av odlings- och produktionsrådgivning och –försök samt intressebevakning är betydelsefullt för medlemmarna när de värderar sitt medlemskap (se avsnitt 3.3.5).*
- Hypotes 14** *Det finns en typ av altruistiskt tänkande hos Lyckeby Stärkelsens medlemmar vad gäller föreningens långsiktiga överlevnad och företagets värde för framtida medlemsgenerationer (se avsnitt 3.3.5).*



## 4 Empirisk analys

### 4.1 Metod

#### 4.1.1 Inledning

För att samla in dataunderlag om medlemsnyttan samt hur medlemmen uppfattar styrning och ledning av Lyckeby Stärkelsen genomfördes en enkätundersökning i medlemskåren. På basis av teorin i föregående kapitel samt intervjuerna med ledande personer inom Lyckeby Stärkelsen utformades ett frågeformulär. Detta skickades ut i form av en webbaserad enkät till ett slumpmässigt urval om 130 av Lyckeby Stärkelsens drygt 800 medlemmar i början av maj 2006, med reservationen att de levererar mer än 200 ton stärkelsepotatis per år. Större odlare har nämligen oftast större intresse i sin förening. Dessutom odlar många av de ”små” medlemmarna främst potatis för annat ändamål (till exempel chips eller mat), och levererar endast till Lyckeby Stärkelsen vid enstaka tillfällen och i små mängder. Dessa medlemmar har troligtvis inte stor kunskap om eller intresse av det kooperativa företags verksamhet och ledning.

Av datortekniska orsaker (brandväggar och dylikt) var det endast 123 av de 130 tilltänkta respondenterna som emottog enkäten. Efter två veckor, då en första påminnelse skickades ut, hade 46 % (56 av 123) svarat. Dagen innan enkäten stängdes skickades ännu en påminnelse ut. Då hade 58 % (71 av 123) av de tillfrågade svarat. Den *slutliga svarsfrekvensen*, efter tre veckors undersökning, blev 65 % (80 av 123).

#### 4.1.2 Styrkor och svagheter

Valet av metod för medlemsundersökningen föll på enkät av flera skäl. För det första är detta ett effektivt sätt när en stor mängd ny data ska insamlas. För det andra erhålles helt aktuell data, och för det tredje erbjuder denna metod stor flexibilitet, när data ska anpassas till problemställningen (Ferber och Verdoorn, 1962). Emellertid kan en sådan undersökning kräva stora resurser både vad gäller tid och pengar, varför den ofta används i kompletterande syfte och när andra metoder inte längre räcker till (Ferber och Verdoorn, 1962). Tilläggas bör att med dagens teknik och de möjligheter webben erbjuder sänks undersökningskostnaderna såväl som tidsåtgången betydligt.

Eftersom enkätundersökningen är webbaserad krävs respondenter med dator- och Internetvana. Därför gjordes urvalet av dessa utifrån en lista på samtliga medlemmar, som har registrerat sina odlingsjournaler<sup>9</sup> på Internet. Målet var att få in minst 100 svar, dock uppstod en beklaglig begränsning, då det framkom att endast ett fåtal av dessa odlare uppgett e-postadress, vilket krävs för utskick av intervjuformuläret. Dessutom visade det sig att förhållandevis många av de medlemmar, som hade uppgett e-postadress, inte levererar mer än 200 ton stärkelsepotatis per år. Trots detta valdes det webbaserade enkätverktyget framför ett postutskick med formulär att fylla i ”för hand” på grund av dess goda rapporterings- och sammanställningsmöjligheter. Dessutom kan svarsfrekvensen antas bli högre, då en webbaserad enkät upplevs som enklare och snabbare att fylla i (för en van Internetanvändare),

---

<sup>9</sup> Alla odlare som lämnar in en odlingsjournal erhåller en premie om 100 kr/ha. Odlingsjournalen används för att få spårbarhet av Lyckeby Stärkelsens produkter samt för att kunna redovisa odlingsmetoder.

vilket i vårbrukstider är en fördel. Det begränsade antalet respondenter kan inverka på möjligheten att dra generaliserande slutsatser.

Enkäten skickades även till samtliga i styrelsen och fullmäktige. Svaren behandlas anonymt under hela undersökningen. Det går alltså inte att koppla samman svaren med e-postadressen eller andra personliga uppgifter.

Frågorna i formuläret, tillsammans med svaren, redovisas i bilaga 1. I korta drag behandlar de medlemskapet och ägandet, medlemmens personliga åsikter om Lyckeby Stärkelsens verksamhet, engagemang i föreningen samt medlemmens relation till förtroendevalda och företagsledning. Syftet med enkäten var att få en uppfattning om medlemmens syn på hur det kooperativa företaget sköts och om det i medlemskåren finns åsikter och idéer om annan inriktning på verksamheten. Tillsammans med en studie av företagets ekonomi, kan medlemmens nytta av vidareförädlingen i Lyckeby Stärkelsen uppskattas.

För att få in samma mängd data, till samma låga kostnad som vid en enkätundersökning är det svårt att hitta ett likvärdigt alternativ. Personliga intervjuer skulle kunna vara en möjlighet. Dock skulle den omfattande tidsåtgången utgöra ett stort problem. Eftersom problemställningen i denna studie bygger på att en relativt stor mängd data insamlas för att ge en någorlunda representativ bild av medlemmarnas åsikter, vore personliga intervjuer inget alternativ. Rent geografiskt är medlemmarna relativt utspridda – från Öland i nordost till Österlen i sydost och Bjärehalvön i väst – vilket också hade försvårat. Fördelarna med personliga intervjuer är att datan blir mer djuplodande och uttömmande än vid en enkätundersökning. Det är dessutom oftast lättare att finna förklaringar till ett visst beteende eller resonemang än vid en enkät.

I de tre nästföljande avsnitten (4.2, 4.3 och 4.4) presenteras det empiriska materialet i denna studie. Den aktuella hypotesen framläggs först, därefter följer det empiriska materialet, antingen i form av data från årsredovisningar och personliga intervjuer, eller i form av resultat från enkäten. I anslutning till varje delavsnitt analyseras resultatet. En sammanfattning av resultatet från analysen ges i avsnitt 4.5. Frågeformuläret i sin helhet, tillsammans med resultatet, återfinns i bilaga 1. De korstabuleringar som har gjorts redovisas i tabellform i bilaga 2.

## **4.2 Föreningens ekonomiska nytta för medlemmen**

Den ekonomiska datan som krävs i denna studie har främst inhämtats från Lyckeby Stärkelsens årsredovisningar från åren 2004 och 2005. Eftersom företaget omorganiserades år 2003 – vilket bland annat resulterade i att vissa förädlingsbolag slogs ihop och vissa försvann – uppstod svårigheter att ta fram data för motsvarande bolag för fler år bakåt i tiden. Lyckeby Stärkelsens koncerncontroller har vid behov tillhandahållit mer detaljerad ekonomisk data än vad som går att utläsa från årsredovisningen.

### *Empiri*

Som inledande fråga i frågeformuläret till medlemmarna i Lyckeby Stärkelsen ombads respondenten att rangordna åtta skäl till medlemskap från 1 till 8, där 1 innebar att denne ansåg det specifika skälet vara det mest betydelsefulla och 8 det minst betydelsefulla. I tabell 1 rankas dessa skäl efter hur många respondenter som angett respektive skäl som sitt förstahandsval. Således valde flest respondenter alternativet ”att trygga

avsättningsmöjligheten för min potatis” som främsta skälet till medlemskap. Näst flest valde alternativet ”att erhålla ett högre avräkningspris än vad andra uppköpare skulle kunna ge” som den viktigaste anledning till medlemskap. Det alternativ som minst antal respondenter värderade som den främsta anledningen till medlemskap i Lyckeby Stärkelsen var att de ser medlemskap som en investering för framtiden eftersom andelarna förmodas öka i värde. Hänvisningar till denna tabell kommer att göras i flera av de följande avsnitten.

**Tabell 1.** Skäl till medlemskap i Lyckeby Stärkelsen rankade efter hur många respondenter som angett det specifika skälet som förstahandsval.

Ranking	Skäl till medlemskap
1	Trygga avsättningen för min potatis.
2	Erhålla ett högre avräkningspris än vad andra uppköpare skulle kunna ge.
3	Det är kvalitetsmässigt lättare att odla än andra potatissorter (t ex chips, mat).
4	Det är tradition på min gård.
4	Insatserna i föreningen ger mig bra avkastning i form av efterlikvid och ränta på insatt kapital.
4	Föreningen tillhandahåller betydelsefull information och råd om odling och produktion.
7	Föreningen bidrar med en social gemenskap och ett nätverk som är betydelsefullt i min verksamhet.
8	Medlemskapet är en investering för framtiden, då jag tror att värdet på andelar i föreningen kommer att stiga.

En variabel, som bör beaktas när medlemmens ekonomiska nytta av föreningen uppskattas, är leveransrätternas värdering. Följande avsnitt tar upp denna aspekt och bygger på hypotes 1 och 2 som här återges.

*Hypotes 1. Marknadsvärdet på leveransrätterna i Lyckeby Stärkelsen återspeglar dess verkliga värde.*

*Hypotes 2. Leveransrätternas marknadsvärde indikerar att det existerar andra värden för Lyckeby Stärkelsens medlemmar än sådana, som har direkt koppling till ekonomisk avkastning (se avsnitt 3.3.2).*

Det verkliga värdet på medlemmens leveransrätter (andelar) kan vara svårt att bedöma. Det pris medlemmen en gång köpt andelen för indikerar ett slags värde. Ett annat är det pris medlemmen skulle kunna få vid en försäljning av andelen idag – ett marknadsvärde. Vilket som är mest rättvisande beror på i vilket sammanhang det ska användas samt vilka andra variabler som tas i beaktande. Det kan hävdas att andelarnas verkliga värde bäst visas genom det egna kapitalet (för koncernen) fördelat på det totala antalet andelar, således ett redovisat värde. I tabell 2 visas detta samband samt andelarnas värdeutveckling över de senaste tio åren. I genomsnitt har andelsvärdet ökat med 7 % per år, eller 23,5 miljoner kronor per år, från 659 kr per andel år 1995 till 1 271 kr per andel år 2005. Lyckeby Stärkelsens vinstfördelningsstrategi idag är att ungefär en tredjedel av vinsten går till återbäring till medlemmarna, en tredjedel till skatt samt en tredjedel stannar kvar i företaget. Med en ständig tillväxt av det egna kapitalet kan företaget nyinvestera och expandera (inom rimliga gränser) utan att medlemmarna behöver tillskjuta nytt kapital (Cederlund, 2006, personlig intervju).

Tabell 2. Andelarnas värdeutveckling 1995 – 2005. Källa: Cederlund, 2006.

År	Antal andelar	EK (tkr) (koncern)	Värde/ andel (kr)	Årlig förändr. (%)	Genomsnittl. förändr./år (%)	Årlig förändr. (tkr)	Genomsnittl. förändr./år (tkr)
1995	391 109	257 835	659			18 668	
1996		281 563	720	9		23 728	
1997		291 744	746	4		10 181	
1998		316 751	810	9		25 007	
1999		316 335	809	0		-416	
2000		366 712	938	16		50 377	
2001		404 505	1 034	10		37 793	
2002		426 076	1 089	5		21 571	
2003		456 240	1 167	7		30 164	
2004		483 597	1 236	6		27 357	
2005		497 272	1 271	3	7	13 675	
						Σ 258 105	23 464

Marknadsvärdet på andelarna är inte lätt att mäta. Dels är antalet försäljningar förhållandevis få, dels är de väldigt ojämnt fördelade över tiden – vissa år sker många försäljningar, andra år inga alls. Prisnivån på andelarna rapporteras inte till koncernnivå, varför data om detta är svår att presentera. Av odlingsspecifika skäl varierar dessutom marknadsvärdet beroende på vilken fabrik de är kopplade till för det geografiska området<sup>10</sup>. Likväl ger de en bild av efterfrågan på rätten att odla stärkelsepotatis åt Lyckeby Stärkelsen. De senaste två åren har marknadsvärdet legat på mellan 1500 och 2000 kr per andel (Nilsson, 2006, telefonintervju).

I diskussionen kring medlemmens ekonomiska nytta av föreningen uppkommer frågan om den eventuella synen på medlemskapet och innehavet av leveransrätter som en typ av kapitalinvestering. Hypotes 3 behandlar denna fråga.

*Hypotes 3. Den långtgående förädlingen inom Lyckeby Stärkelsen leder till att medlemmarna allt mer tänker i termer av kapitalinvestering istället för att endast trygga en avsättning för sina råvaror (se avsnitt 3.3.2).*

Figur 1 visar att 71 % av de svarande instämmer helt eller delvis i att de skulle se ett köp av andelar som en kapitalinvestering. Den åldersgrupp, där störst andel av de svarande instämde helt eller delvis, var 40-49 år (81 %) (se bilaga 2). Märk: avgränsningar har gjorts vad gäller korstabulering med ålderskategori, eftersom relativt få svarande föll in under åldersgrupperna 20-29 år och 60-69 år sållas dessa bort i analysen.

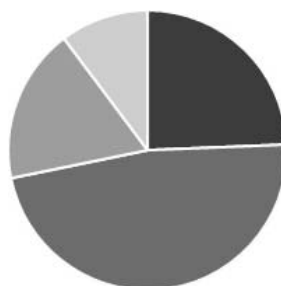
Tabell 2 visar att respondenterna inte rangordnade skälet ”medlemskapet är en investering för framtiden, då jag tror att värdet på andelarna kommer att stiga” som ett starkt skäl till varför de är medlemmar i Lyckeby Stärkelsen. Detta hamnade sist i rankningen av anledningar till medlemskap.

<sup>10</sup> Teckning av leveransrätt sker per fabrik. Därefter optimeras leveranserna och när leveransplanen är gjord är leveransrätten bunden till den fabrik som utsetts till mottagande fabrik (Cederlund, 2006).

**Om jag skulle köpa fler andelar idag skulle jag, utöver produktionsmässiga aspekter, också se köpet som en kapitalinvestering för framtiden.**

1	1	19 (24%)
2	2	37 (47%)
3	3	14 (18%)
4	4	8 (10%)

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt



*Figur 1. Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret.*

### *Analys*

Leveransrätternas (andelarnas) värde har stor betydelse när medlemmens nytta av det kooperativa företaget analyseras. Särskilt viktigt är det i Lyckeby Stärkelsens fall, eftersom de går att sälja på en marknad och således har ett marknadsvärde. Som går att utläsa i tabell 1 är det verkliga värdet (koncernens eget kapital i förhållande till antalet andelar) år 2005 cirka 1 270 kronor. Marknadsvärdet för samma år uppskattas till mellan 1500 och 2000 kronor. Det faktum att det finns personer, som är beredda att betala mellan cirka 20 % och 60 % mer för en andel i Lyckeby Stärkelsen än det redovisade värdet, indikerar att det finns ett mervärde för medlemmen i att inneha andelar i Lyckeby Stärkelsen.

Tilläggas bör att det redovisade värdet till viss del är justerat, eftersom företaget förmodligen strävar efter att redovisa ett lågt värde på eget kapital. Ändock kan det antas finnas ett mervärde som grundas i den goda avkastningen på insatt kapital och återbäring, att föreningen tillhandahåller nyttig information och råd om odling samt att föreningen innebär en social gemenskap och ett nätverk som har betydelse för medlemmens verksamhet. Dessa tre möjliga mervärden rankades lika högt av respondenterna, men verkade inte ligga i topp bland de föreslagna alternativen. En slutsats kan emellertid dras att de har betydelse för medlemmen och att de kan vara bidragande orsaker till att marknadsvärdet på leveransrätter är högt i jämförelse med det bokförda andelsvärdet (koncernens eget kapital/antal andelar). Denna slutsats överensstämmer med den i transaktionskostnadsteorin (se avsnitt 3.3.2) beskrivna företeelsen att argumenten för långtgående förädling (vertikal integration) alltmer övergår till att medlemmen kan erhålla avkastning på det investerade kapitalet och mindre att enbart trygga lantbrukarens avsättning. I figur 1 visas att en stor majoritet (71 %) av respondenterna tänker i dessa banor vid köp av andelar i Lyckeby Stärkelsen. Emellertid kan inte möjligheten till en god avkastning på det insatta kapitalet inte stå som ett ensamt skäl till medlemskap i en kooperativ förening. I grunden finns alltid det ursprungliga skälet till bildandet av den kooperativa föreningen, nämligen att sänka transaktionskostnaderna och erhålla ett bra pris för råvaran. En av respondenterna i enkätundersökningen uttrycker detta på följande vis:

*"Viktigt att komma ihåg att huvudskälet till att äga Stärkan är att säkra möjligheten till en lönsam potatisodling. Utan potatisodlingen så är ägandet som vilken annan kapitalinvestering som helst och då finns det sannolikt bättre alternativ. Utgångspunkten och målet för Lyckeby Stärkelsen måste alltid vara att bidra till lönsamheten på medlemmens gård."*

Detta uttalande kan kopplas samman med det i tabell 1 redovisade resultatet av skäl till medlemskap. Där framgår att säker avkastningsmöjlighet och bra avräkningspriser är de främsta orsakerna till medlemskap, medan att se medlemskapet som en investering för

framtiden inte prioriteras bland dessa alternativ. Resultatet från figur 1 och tabell 1 motsäger delvis varandra, men förklaringen kan ligga i att vid tecknande av medlemskap i den kooperativa föreningen föreligger inte möjligheter till god avkastning på det insatta kapitalet som ett starkt skäl. Däremot kan det vara en bidragande orsak när den existerande medlemmen planerar att köpa ytterligare andelar i föreningen. Dessutom behöver inte den vaga tron på ökat andelsvärde i framtiden och att detta är ett svagt skäl till medlemskap innebära att medlemmen inte hoppas på en god avkastning på sitt insatta kapital.

### *Empiri*

Den återbäring, som medlemmen får från det kooperativa företaget, är en viktig variabel, när medlemmen värderar föreningens nytta. När ett kooperativt företag går långt fram i förädlingskedjan och satsar på högförädling kan det vara extra svårt för medlemmen att värdera sitt medlemskap, eftersom verksamheten ligger långt ifrån medlemmens eget område. Om denna förädlingsverksamhet till stor del bidrar till koncernens goda resultat och därigenom till den eventuella återbäring som kommer medlemmen till godo, kan medlemmen lättare se varför denna är viktig för föreningen och koncernen som helhet. Hypotes 4 tar upp detta problem.

*Hypotes 4. Den största delen av efterlikvid och insatsränta, som kommer Lyckeby Stärkelsens medlemmar tillgodo, härrör från resultat i förädlingsverksamheten.*

Om företaget ska betala ut *efterlikvid och insatsränta* beslutas årligen som en procentuell andel av leveransvärdet från medlemmarna (värdet på levererad volym). Storleken på återbäringen avgörs på stämman efter förslag från styrelse och vd, och grundar sig i resultaten och lönsamheten för de olika bolagen i koncernen under det gångna året. Ränta på det insatta kapitalet utbetalades år 2003 och 2005 med 25 % respektive 40 %. I tabell 3 redovisas nyckeltal för koncernen, föreningen samt de största bolagen, vars verksamhet omfattar vidareförädling. Uppdelning i koncernen, föreningen och förädlingsbolagen skapar en uppfattning om i vilka proportioner förädlingsbolagens resultat bidrar till att skapa ett mervärde för medlemmen, i slutänden i form av en högre återbäring. En mer omfattande och detaljerad tabell återges i bilaga 3. På grund av redovisningstekniska metoder vid koncernredovisning (elimineringar för till exempel interna affärshändelser) skiljer sig summan av bolagens ekonomiska uppgifter från koncernens sammanslagna.

### *Analys*

Det ekonomiska värdet av medlemskapet kan visas på olika sätt. För en utomstående kan det vara svårt att påvisa den exakta ekonomiska nyttan av ett medlemskap, då det finns begränsningar i tillgänglig information för samtliga bolag i koncernen. Dessutom finns det en mängd olika variabler, som kan beaktas för att utvärdera den ekonomiska nyttan. Denna studie beaktar endast ett fåtal och därmed ges endast en fingervisning om medlemmens ekonomiska nytta av medlemskapet.

Med dessa reservationer i bakhuvudet kan vissa intressanta uppgifter uppmärksammas. Den efterlikvid och premie som betalats ut till medlemmarna uppgick år 2005 till sammanlagt 36,6 miljoner kronor, vilket motsvarar 16 % (efterlikvid) respektive 19 % (premie) av leveransvärdet från medlemmarna. Jämfört med andra möjliga investeringsalternativ får denna avkastning anses som mycket god. Fördelat per andel erhålles en återbäring på 94 kr per andel (vid 391 109 andelar). Uppskattningsvis krävs 60 andelar per hektar stärkelsepotatis (Nilsson, 2006, telefonintervju), vilket ger en genomsnittlig återbäring (efterlikvid och

premie) per hektar på 5 640 kronor. Detta kan sättas i jämförelse med täckningsbidraget<sup>11</sup> för stärkelsepotatis som, för en normal skördenivå (42 ton) och med dagens gällande jordbrukspolitiska regler, utan beaktande av efterlikvid ligger på 2 887 kronor per hektar (Hushållningssällskapets bidragskalkyler, 2006). I Hushållningssällskapets kalkyler räknas med en efterlikvid på 1 281 kronor per hektar, vilken kan jämföras med den Lyckeby Stärkelsen betalade ut år 2005 på 2 577 kronor per hektar. Återbäringen som medlemmen eventuellt får betyder således mycket för lönsamheten i dennes potatisodling.

**Tabell 3.** Nyckeltal för koncernen, föreningen samt tre av förädlingsbolagen. Källa: Årsredovisning 2005 samt Cederlund, 2006.

(tkr)	Koncernen		Föreningen		Lyckeby Culinar AB	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Intäkter	1 124 563	1 238 777	266 884	277 879	475 931	505 111
Res efter avskrivningar	63 739	78 285	14 174	21 749	47 024	21 510
Res efter finansnetto	49 250	60 975	70 901	55 082	46 054	19 628
Efterlikvid & premie	36 643	27 286				
Soliditet	51,7%	49,3%	53,6%	52,8%	55,1%	51,9%
Vinstmarginal	6,1%	6,7%	6,8%	10,1%	9,9%	4,3%
Räntabilitet tot kap	7,2%	8,7%	17,8%	15,7%	18,7%	8,2%
Räntabilitet eget kap	6,9%	9,0%	19,0%	16,0%	23,9%	9,7%
Fakturerad försäljning av koncernen			5,8%	3,8%	39,3%	35,3%
(tkr)	Lyckeby Industrial AB		Lyckeby Amylex a.s.		Aloja Stärkelsen SIA	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Intäkter	369 204	422 651	106 680	102 771	42 243	46 539
Res efter avskrivningar	-5 535	24 810	5 236	1 708	1 440	3 350
Res efter finansnetto	-5 078	24 659	113	-3 821	933	2 567
Efterlikvid & premie						
Soliditet	55,1%	48,7%	35,1%	30,7%	53,2%	56,3%
Vinstmarginal	neg.	6,1%	5,9%	1,7%	3,4%	8,4%
Räntabilitet tot kap	neg.	15,6%	4,0%	neg.	4,5%	12,8%
Räntabilitet eget kap	neg.	21,9%	0,1%	neg.	3,9%	10,7%
Fakturerad försäljning av koncernen	29,2%	31,5%				

Av tabell 3 framgår att förädlingsbolagens bidrag till koncernens lönsamhet har stor betydelse för koncernens resultat, som är grunden till återbäringen till medlemmen. De två största förädlingsbolagen, Lyckeby Culinar AB och Lyckeby Industrial AB, bidrar med 39 % respektive 29 % av koncernens försäljning. Motsvarande siffror var ej tillgängliga för Lyckeby Amylex a.s. (Tjeckien) och Aloja Stärkelsen SIA (Lettland), men genom att sätta

<sup>11</sup>Här avses TB1, d v s intäkter minus direkta och rörliga kostnader, minskat med kostnad för arbete (dock inte fasta maskinkostnader).

bolagens omsättning i relation till koncernens (10 % respektive 4 %) fås en uppfattning om att de spelar en betydande roll. Den genomsnittliga räntabiliteten på eget kapital för Lyckeby Culinar AB för år 2004 och 2005 var 17 % och för Lyckeby Industrial något högre för samma tidsperiod. Detta indikerar en god ekonomi hos de två största förädlingsbolagen, vilket lägger grunden för möjligheter till god avkastning för medlemmen. Föreningen ska givetvis inte göra stora förtjänster på medlemmens bekostnad, men ett gott resultat och god lönsamhet i föreningen är ändå viktigt för att undvika subventionering mellan olika delar av koncernen.

Internprissättningen mellan föreningen och förädlingsbolagen är marknadsmässig. För stärkelse, som ska gå till vidareförädling, tas ett lägre pris ut än för stärkelse, som ska säljas som nativ stärkelse. Denna prissättning kan diskuteras, eftersom den till viss del innebär att den nativa stärkelseproduktionen subventionerar förädlingsverksamheten. En förklaring till detta är företagets strategi sedan mer än två årtionden. Lyckeby Stärkelsens koncernchef och vd Per T Persson uttrycker vikten av föreningens existens som att: *"Sveriges Stärkelseproducenter, förening finns till för att våra ägare ska kunna förädla sin potatis så att den anpassas till de marknader som finns eller som kan skapas"* (Lyckeby Concept, nr 3 2005).

För att vara konkurrenskraftig på de marknader som växer och utvecklas ställs höga krav på ständig utveckling inom förädling, men även höga krav på jämn och hög råvarukvalitet samt jämna volymer. Förädlingsverksamheten är beroende av tillgången på råvara, och därför innehar föreningen fortfarande en nyckelroll i sammanhanget.

Den långtgående vertikala integrationen inom Lyckeby Stärkelsen, mellan råvaruproduktion och vidareförädling, kan (med hjälp av transaktionskostnadsteori) förklaras med att antalet köpare till de halvförädlade varorna (nativ stärkelsepotatis) är så få att den låga konkurrensen skapar stora vinster för de företag, som skulle kunna köpa upp råvarorna. De lantbrukskooperativa företagen lockas då att själva göra dessa vinster, och den vertikala integrationen utökas. Det finns i Europa exempel på potatisstärkelseföretag, som valt att inte integrera långt fram i förädlingskedjan. Danska KMC är ett sådant. Dess fokus ligger på odling av potatis samt tillverkning och försäljning av nativ potatisstärkelse. Argument för låg (eller ingen) vertikal integration är att det är lättare att fokusera på kärnverksamheten, att perifer verksamhet (långt fram i värdekedjan) inte belastar huvudverksamhetens nyckeltal samt att det kan finnas större möjligheter till marknadsanpassning. Ett icke starkt vertikalt integrerat företag är inte beroende av inköp av råvara från en viss säljare, vilket innebär att det är lättare att spela ut olika säljare mot varandra.

#### **4.3 Problem med vagt definierade äganderätter**

##### *Empiri*

Om det existerar stora problem med vagt definierade äganderätter i ett kooperativt företag finns risk för att företaget inte drivs på mest effektivt sätt. Hypotes 5 berör två av dessa problem, nämligen gratispassagerarproblem och horisontproblem.

*Hypotes 5. Leveransrätternas omsättningsbarhet bidrar till att eventuella gratispassagerarproblem och horisontproblem i Lyckeby Stärkelsen blir mindre (se avsnitt 3.3.3 och 3.3.4).*

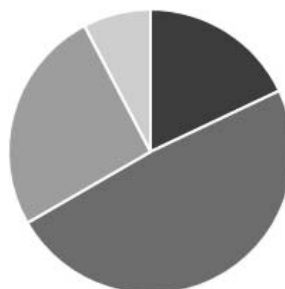


Figur 2 visar att 67 % av de svarande håller helt eller delvis med om att de omsättningsbara andelarna skapar incitament för effektivisering och förbättring av verksamheten. Denna åsikt är mest framträdande i åldersgruppen 30-39 år (se bilaga 2). Av de svarande menar 82 % att de har ett större intresse för Lyckeby Stärkelsens verksamhet än vad de har av andra kooperativa företag som de är medlemmar i.

**Systemet med andelar (att varje medlem har rätt till en viss del av föreningens kapital) skapar en drivkraft för ständig effektivisering och förbättring av min verksamhet.**

1	1	14 (18%)
2	2	38 (49%)
3	3	20 (26%)
4	4	6 (8%)

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt



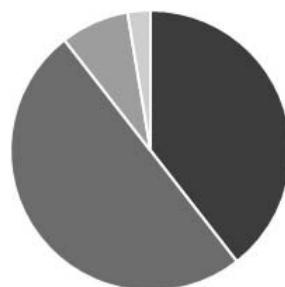
**Figur 2.** Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret.

I figur 3 kan utläsas att 89 % av de svarande anser, helt eller till viss del, att de omsättningsbara andelarna bidrar till en mer långsiktig planering än om de inte gick att sälja. Bland de svarande, som är medlemmar i någon annan kooperativ förening, instämde 91 % helt eller delvis i detta påstående, medan samma svar gavs av 67 % bland dem som inte är medlemmar i någon annan kooperativ förening (se bilaga 2).

**Det faktum att andelarna kan säljas, på marknadsmässiga grunder, bidrar till en mer långsiktig planering än om jag endast skulle kunna få ut det belopp jag en gång gått in med i föreningen.**

1	1	30 (39%)
2	2	38 (50%)
3	3	6 (8%)
4	4	2 (3%)

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt



**Figur 3.** Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret.

**Analys**

Äganderättsteorin säger att vagt definierade äganderätter (som följer av det kollektiva ägandet) kan innebära vissa problem. Dessa beskrivs bland andra såsom gratispassagerarproblem och horisontproblem. Teorin beskriver vidare att om äganderätterna förtydligas genom exempelvis omsättningsbara leveransrätter, kan dessa problem minska. Det blir svårare att agera gratispassagerare, eftersom varje medlem har rätt till en viss del av det kooperativa företagets kapital. De omsättningsbara andelarna gör att medlemmen intresserar sig för även mer långsiktiga investeringar, som ligger bortom dennes personliga planeringshorisont. I figur 2 visas att respondenterna till övervägande del anser att de omsättningsbara andelarna skapar incitament för effektivisering och förbättring av deras

verksamhet. De svarande hävdar att de omsättningsbara andelarna bidrar till en mer långsiktig planering (se figur 3). Detta tyder på att nämnda problem med vagt definierade äganderätter bland Lyckeby Stärkelsens medlemmar är låga.

### Empiri

Ett tredje välkänt problem, som anses följa av vagt definierade äganderätter, är portföljproblem. Detta tar hypotes 6 upp.

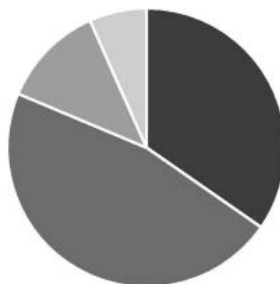
*Hypotes 6. Den slutna medlemskretsen i Lyckeby Stärkelsen gör att eventuella portföljproblem minskar (se avsnitt 3.3.4).*

Slutenheten i Lyckeby Stärkelsen bidrar till starkare möjlighet att påverka företaget, anser 82 % av de svarande (helt eller delvis) enligt figur 4. Av de svarande uppger 92 % att de är medlemmar i någon annan svensk lantbrukskooperation (se bilaga 2).

### En sluten förening, såsom Lyckeby Stärkelsen, är lättare att påverka enligt min egen åsikt än en öppen förening (såsom andra svenska lantbrukskooperativ).

1	1	26 (35%)
2	2	35 (47%)
3	3	9 (12%)
4	4	5 (7%)

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt



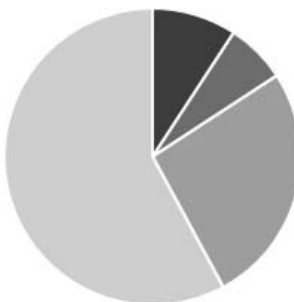
**Figur 4.** Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret.

Det verkar inte vara så viktigt för de svarande att Lyckeby Stärkelsens verksamhet endast är inriktad på stärksetillverkning. I figur 5 visas att 84 % av dem motsatte sig detta helt eller delvis. Vid en mer direkt fråga om de kunde tänka sig att odla andra grödor åt Lyckeby Stärkelsen än stärkelsegrödor, om företaget efterfrågade det, svarade 92 % jakande (se bilaga 1).

### För mig är det viktigt att Lyckeby Stärkelsens verksamhet endast består av stärksetillverkning. (Exempel på andra alternativ kan vara energiproduktion, grönsaker och kryddor)

1	1	7 (9%)
2	2	5 (7%)
3	3	20 (26%)
4	4	44 (58%)

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt



**Figur 5.** Utdrag från fråga 4 i frågeformuläret.

### *Analys*

Såsom nämnt ovan uppstår ofta ett antal problem i kooperativa företag med vagt definierade äganderätter (äganderättsteori). Ett av dem är portföljproblemet. Detta uppkommer då det råder skiljda meningar om vad det kooperativa företagets kollektiva kapital ska investeras i. Det mest optimala investeringsalternativet är olika för varje medlem beroende på individuella riskpreferenser. Ju mer heterogen medlemskåren är, desto större blir portföljproblemen. Detsamma gäller om föreningens verksamhetsportfölj i hög grad är diversifierad. Lyckeby Stärkelsens medlemskår är relativt homogen, eftersom den är sluten och begränsad till ett förhållandevis litet geografiskt område. Figur 4 visar att en stor majoritet av de svarande anser att föreningens slutenhet gör att de lättare kan påverka företaget. Detta kan innebära att medlemmen känner att de har mycket att säga till om vad gäller företagets investeringar.

När ett kooperativt företags verksamhet till stor del består i högförädling samt verksamhet i utlandet kan medlemmen ha svårt att värdera nyttan av det kooperativa företaget. Portföljproblem kan således bli följden. Av resultatet från enkäten att döma (se figur 5) verkar detta inte vara fallet i Lyckeby Stärkelsen. Tvärtom kan en mycket stor del av respondenterna tänka sig att odla andra grödor än stärkelsegrödor och anser inte att Lyckeby Stärkelsen endast måste ägna sig åt stärkelssetillverkning, om marknaden efterfrågade annat. En röst från medlemskåren uttryckte sig enligt följande i enkäten:

*"Driv på vidareförädlingen i företaget, där finns möjligheterna att höja stärkelsepriset till odlarna."*

Analysen tyder på att det finns belägg för att påstå att portföljproblemen i Lyckeby Stärkelsen är små.

### *Empiri*

Agentkostnader och medlemmens förhållande till ledningen kan påverkas av den kooperativa organisationsmodellen. Detta behandlas i hypoteserna 7 och 8.

*Hypotes 7. Det faktum att föreningen är sluten och relativt liten medför att medlemmarna känner större förtroende och tillit till Lyckeby Stärkelsens ledning, än vad de skulle ha gjort i en större och mer komplex förening (se avsnitt 3.3.4).*

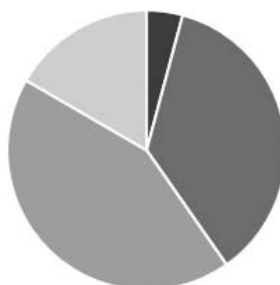
*Hypotes 8. Agentkostnaderna i Lyckeby Stärkelsen är låga på grund av individualiserat ägande (se avsnitt 3.3.3).*

I figur 6 framkommer att en majoritet av de svarande (60 %) motsätter sig delvis eller helt påståendet att enskilda medlemmar inte har möjlighet att påverka företaget eftersom styrelsen och ledningen styr. På frågan om respondenten är intresserad av vad de förtroendevalda och ledningen väljer att investera i, svarar ungefär lika många jakande som nekande. Bland de svarande, som har varit eller är förtroendevalda inom Lyckeby Stärkelsen, fanns fler som delvis eller helt motsatte sig detta påstående (69 %) än bland dem, som inte är eller har varit förtroendevalda (54 %) (se bilaga 2).

### Enskilda medlemmar kan inte påverka Lyckeby Stärkelsen, eftersom styrelsen och ledningen styr.

1	1	3 (4%)
2	2	26 (36%)
3	3	31 (43%)
4	4	12 (17%)

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt



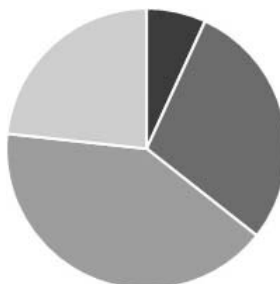
Figur 6. Utdrag från fråga 7 i frågeformuläret.

Figur 7 visar att en övervägande del (64 %) av de svarande inte höll med om att de förtroendevalda och ledningen först och främst ser till det kooperativa företagets bästa och inte till medlemmens bästa.

### De förtroendevalda och ledningen i Lyckeby Stärkelsen ser först och främst till det kooperativa företagets bästa och inte till medlemmens bästa.

1	1	5 (7%)
2	2	21 (29%)
3	3	30 (41%)
4	4	17 (23%)

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt



Figur 7. Utdrag från fråga 7 i frågeformuläret.

### Analys

Agentteorin (se avsnitt 3.3.3) säger att det finns agentkostnader i alla organisationer, men att storleken varierar och att de kan antas vara större i ett kooperativt företag än ett investeringsföretag, eftersom residualrätten i ett kooperativt företag är vagt definierad. Oklarhet råder alltså i vad medlemmarna egentligen äger och hur de får tillgång till avkastningen från sitt ägande. I ett entreprenöriellt kooperativt företag (se avsnitt 3.2.2) kan agentkostnaderna antas vara lägre, eftersom ägandet är individualiserat genom omsättningsbara leveransrätter. Om medlemmarna känner stor tillit och förtroende för det arbete ledning och styrelse utför å deras vägnar, minskar agentkostnaderna. Tillit och förtroende för ledning och styrelse kan skapas på många sätt. En bidragande del är att medlemmen ges en tydlig bild av hur det kooperativa företaget förvaltar dennes insats i föreningen. Denna bild blir klarare om äganderätterna (leveransrätterna) är individualiserade, det vill säga omsättningsbara.

Resultatet från enkäten (se figur 6 och 7) visar att en majoritet av de svarande anser att den enskilde medlemmen har möjlighet att påverka företaget samt att de förtroendevalda och ledningen först och främst ser till medlemmens bästa och inte enbart till företagets bästa. Dessa mål ska givetvis inte innebära motsättningar, men i praktiken kan agentproblem leda till att medlemmens bästa inte tillgodoses i alla lägen. Enligt figur 4 framgår att 82 % av de svarande tycker att det faktum att föreningen är sluten gör att den är lättare att påverka än om den vore öppen (såsom andra svenska lantbrukskooperativ). I enkätens avslutande del fick respondenten möjlighet att ventilera åsikter som denne inte ansåg sig ha fått göra tidigare i

enkäten. Några kommentarer, som berör medlemmens relation till de förtroendevalda och ledningen samt hur företaget sköts, som framkom var:

"Föreningen har blivit mer "ägarvänliga" den senaste tioårsperioden, men mer kan göras!"

"Det är en bra förening med framåtanda o duktiga ledare."

"Jag tycker att man i dag driver företaget framåtsyftande och riktigt"

Begreppet ägarvänlig är ett ytterst subjektivt begrepp, men tillsammans med de två andra kommentarerna kan en indikation på nöjdheten med föreningens arbete fås. En slutsats som kan dras är att agentkostnaderna i Lyckeby Stärkelsen troligtvis är lägre än i en öppen förening och att slutenheten bidrar positivt till medlemmens förmåga att påverka de förtroendevaldas och ledningens beslut samt att tilliten och förtroendet för dem är stort.

#### Empiri

Omsättningsbara leveransrätter och en sluten förening är faktorer som kan påverka engagemanget hos medlemmarna. Hypotes 9 tar upp detta påstående.

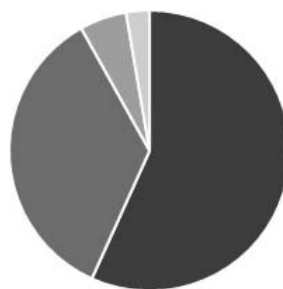
*Hypotes 9. Individualiserat ägande, sluten förening och specialiserad produktion skapar mer engagerade medlemmar som därigenom har en ökad förståelse för ledningens agerande (se avsnitt 3.3.3).*

Figur 8 visar att 92 % av de svarande helt eller delvis instämmer i att en sluten förening och ett system med omsättningsbara andelar ökar engagemanget och ansvarskänslan hos medlemmarna. Av respondenterna trodde 89 % dessutom att medlemmarna i Lyckeby Stärkelsen överlag är mer engagerade i föreningen än vad fallet är i andra svenska lantbrukskooperativa föreningar (se bilaga 1).

#### Jag tror att en sluten förening och ett system med andelar ökar engagemanget och ansvarskänslan hos medlemmarna.

1	1	42 (57%)
2	2	26 (35%)
3	3	4 (5%)
4	4	2 (3%)

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt



**Figur 8.** Utdrag från fråga 6 i frågeformuläret.

#### Analys

Den klara majoriteten av svarande, tror att en sluten förening och omsättningsbara leveransrätter ökar engagemanget och ansvarskänslan hos medlemmarna, vilket talar för att det finns en god förståelse för Lyckeby Stärkelsens lednings agerande. Resonemanget grundar sig i agentteorins budskap att mer engagerade medlemmar – som ofta har en koppling till tydligt definierade äganderätter och en sluten förening – lättare kan sätta sig in i de förtroendevaldas och ledningens arbete. I ett kooperativt företag med stark vertikal integration (långtgående vidareförädling), som i många fall sträcker sig utomlands, är denna parameter

extra viktig för att skapa (och bibehålla) en engagerad medlemskår, som därmed ges incitament till att bedriva en effektiv och högkvalitativ produktion.

Undertecknad närvarade vid ett av kretsråden som hölls i mitten på mars 2006 inför föreningsstämman. Detta möte gav en personlig uppfattning om medlemmarnas engagemang och intresse för hur företaget sköts, vad dess verksamhet inriktas på samt hur styrelse och ledning väljer att investera föreningens kapital i. Efter en klar och tydlig redogörelse för detta från vd och ordförande mynnade mötet ut i en intressant och givande diskussion kring framtidsvisioner och andra medlemsfrågor. Intrycket var att medlemmarna var insatta och välinformerade om förutsättningarna för deras odling och företagets verksamhet. De framstod som engagerade i och intresserade av hur de förtroendevalda och ledningen sköter företaget och förvaltar deras kapital i föreningen.

#### **4.4 Föreningens ”icke-ekonomiska” nytta för medlemmen**

I den institutionella teorin hävdas att förekomsten av en kooperativ ideologi bland medlemmarna ökar deras engagemang i föreningen, samhandeln med företaget och styrningen av företaget. Detta leder till ökad volym i företagets verksamhet samt högre grad av homogenitet, vilket gör att kostnadsläget sjunker. Hypoteserna 10 och 11 behandlar dessa påståenden. Av praktiska skäl är den empiriska och analytiska delen sammanslagen för dessa två hypoteser.

*Hypotes 10. Inom Lyckeby Stärkelsen existerar en gemensam ideologi som från ledningen är uttalad och förankrad hos medlemmarna (se avsnitt 3.3.5).*

##### *Empirisk analys*

Den institutionella teoribildningen förutsätter att individerna i en kooperativ förening är socialt och ideologiskt motiverade och att förekomsten av en ideologi i en kooperativ förening skapar mer motiverade medlemmar. Dessa påståenden kan anses vara abstrakta och därmed svåra att finna bekräftelse för. Ordet ideologi knyter bland annat an till politiska –ismer, vilket i en lantbrukskooperativ förening kan kännas som stora ord. Om definitionen av ordet utvidgas något till att innebära en uttalad strategi med tydliga mål och visioner om vad det kooperativa företaget ska åstadkomma och varför, så kan slutsatser om dess existens lättare dras.

Som framlades i avsnitt 4.2 i analysen av hypotes 4 har Lyckeby Stärkelsens vd Per T. Persson uttalat sig enligt följande, i företagets medlemstidning, om föreningens roll: ”Sveriges Stärkelseproducenter, förening finns till för att våra ägare ska kunna förädla sin potatis så att den anpassas till de marknader som finns eller som kan skapas” (Lyckeby Concept, nr 3 2005). Detta uttalande skulle kunna ses som ett sätt att kommunicera företagets övergripande mål och strategi ut till medlemmarna. En kommentar som framkom i enkätundersökningen var:

*"Skulle som medlem och förtroendevald uppskatta om VD eller ordförande skrev ett e-mail eller dylikt t ex varannan månad, där nyheter om beslut eller förändringar meddelades."*

Det verkar alltså finnas intresse och behov av en tydligare kommunikation ledning/styrelse och medlemmarna emellan. I detta fall efterfrågas konkreta fakta om företagets investeringar och andra förändringar, men en tydligt uttalad ideologi (i ordets rätta bemärkelse) kan vara en

bra början till en bättre kommunikation ledning/styrelse och medlemmar emellan. Särskilt viktigt kan detta tyckas vara i ett kooperativt företag som Lyckeby Stärkelsen med en långtgående vertikal integration och stor utlandsverksamhet, som kan leda till extra svårigheter att kommunicera en eventuell gemensam ideologi till medlemmarna.

*Hypotes 11. Lyckeby Stärkelsens verksamhet har, i viss mån, inverkan på och betydelse för bygden och den lokala befolkningen där företaget är verksamt (se avsnitt 3.3.5).*

#### *Empirisk analys*

Lyckeby Stärkelsen har under flera årtionden bedrivit verksamhet i utlandet. Idag finns företaget i exempelvis öst- och centraleuropa och Asien i länder som utvecklats enormt de senaste åren. Ofta är fabrikerna placerade i mindre byar eller städer, där fattigdom och låg utbildningsnivå är vanligt. Här har Lyckeby Stärkelsens utveckling betytt mycket för den lokala befolkningen och bygdens välstånd. Per T. Persson säger vid en personlig intervju (2006-02-15) att företaget alltid sett det som en självklarhet att jobba med inhemsk personal samt att utnyttja den kunskapen och erfarenhet de kan erbjuda. Per menar dock att det gäller att ha respekt för de kulturella skillnader som finns mellan länderna; produktionstekniken är densamma, men marknadsvillkoren och mattraditionerna är olika. Det händer även att Lyckeby Stärkelsens anställda får agera gästföreläsare på de lokala skolorna och universiteten, då byn kanske aldrig förr fått västerländskt besök.

Resonemanget om arbetstillfällen gäller givetvis även i de svenska orter som företaget har sin verksamhet. Eftersom Lyckeby Stärkelsens verksamhet har en lång och starkt traditionsbunden historia, där stärksetillverkning varit starkt rotad på den sydsvenska landsbygden, har företaget ofta stor betydelse för bygden och den lokala befolkningen. Hypotes 14 tar upp altruism i ett sammanhang där det leder till ett mer långsiktigt tänkande och ansvars-kännande för framtida medlemsgenerationer. Den institutionella teorin argumenterar också att altruism kan ha positiva följder för bygden, där det kooperativa företaget verkar, varvid dess ledare är måna om att sköta företaget väl. Strävan efter socialt erkännande, prestige, gemenskap, publicitet eller andra sociala belöning kan styra individen till ett till synes altruistiskt agerande.

#### *Empiri*

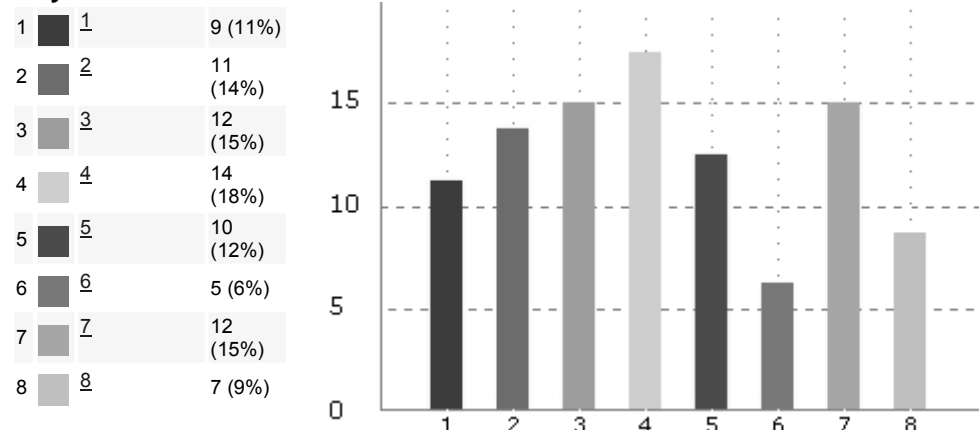
Som diskuterades i avsnitt 4.3 innebär kooperativt företagande en del problem, och under vissa förutsättningar kan denna företagsform förmodas inte skapa de mest optimala förutsättningarna för marknadsmässigt och konkurrenskraftigt företagande. Medlemmens ekonomiska värde av det kooperativa företaget är förstås grundläggande för dess existens. Bildandet och fortlevnaden av ett kooperativt företag skulle dock inte komma till stånd om inte andra nyttor än de rent ekonomiska förekom. Sådana nyttor kan till exempel vara social gemenskap och service i form av odlingsrådgivning och intressebevakning. Dessa variabler tar hypotes 12 och 13 upp.

*Hypotes 12. Lyckeby Stärkelsens medlemmar anser att social gemenskap är en faktor som är betydelsefull (se avsnitt 3.3.5).*

Figur 8 visar hur de svarande värderar den sociala gemenskap och det nätverk som finns inom Lyckeby Stärkelsen, där 1 innebär att respondenten anser detta påstående vara det allra viktigaste skälet till medlemskap och 8 det minst betydande. Av de svarande hamnar 58 % inom det övre (1-4) spannet, det vill säga, flertalet anser att den sociala gemenskapen är

betydelsefull. Den åldersgrupp, som värderar den sociala gemenskapen och nätverket högst, är 40-49 år (se bilaga 2).

**Föreningen bidrar med en social gemenskap och ett nätverk som är betydelsefullt i min verksamhet.**

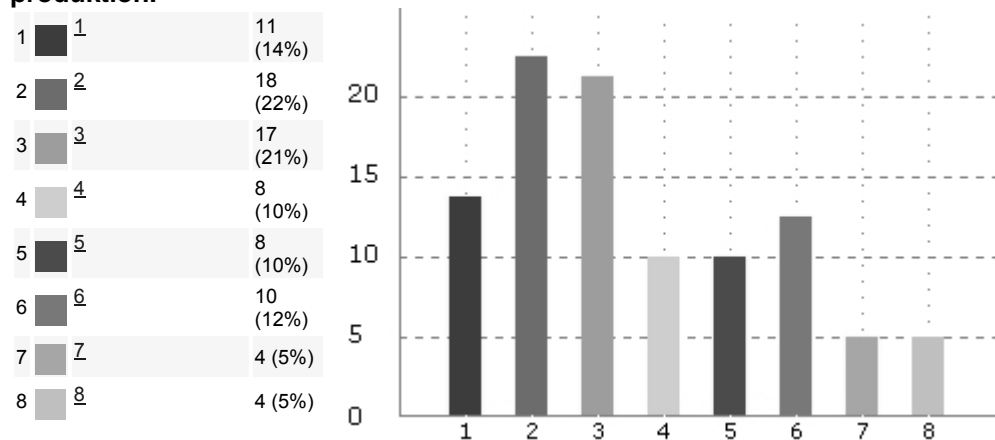


Figur 9. Utdrag från fråga 1 i frågeformuläret.

*Hypotes 13. Den service som Lyckeby Stärkelsen erbjuder sina medlemmar i form av odlings- och produktionsrådgivning och -försök samt intressebevakning är betydelsefullt för medlemmarna när de värderar sitt medlemskap (se avsnitt 3.3.5).*

I figur 9 visas att 67 % av de svarande rangordnar den information och de råd om odling och produktion som föreningen tillhandahåller på första till fjärde plats, som skäl till varför de är medlemmar i Lyckeby Stärkelsen. Även om endast ett fåtal av respondenterna tillhör de grupper som levererar 1 100 ton per år eller mer, kan en tendens skönjas att större odlare värderar odlings- och produktionsrådgivning högre än de mindre odlarna. I gruppen 1 100-1 399 ton rangordnade samtliga detta skäl på plats 1-4 likaså i gruppen 1 400-1 699 ton (se bilaga 2).

**Föreningen tillhandahåller betydelsefull information och råd om odling och produktion.**



Figur 10. Utdrag från fråga 1 i frågeformuläret.



Förekomsten av eventuella *mervärden* för medlemmen i att inneha andelar i Lyckeby Stärkelsen undersöks även i formulärets första fråga (se bilaga 1). Tabell 1 presenterar denna information och där går att utläsa att bland annat tradition och god rådgivning och information tillsammans delar fjärdeplatsen över främsta skäl till medlemskap i Lyckeby Stärkelsen.

### *Analys*

Den sociala gemenskapen i en kooperativ förening är en faktor som beaktas i den så kallade institutionella teoribildningen (se avsnitt 3.3.5). Här argumenteras att känslan av social gemenskap är viktig i en kooperativ förening. Det leder till mer motiverade och ansvarstagande medlemmar genom en samhörighetskänsla, vilket leder till ökad effektivitet och produktivitet. Ökad och spridd kunskap inom medlemskåren kan också vara en följd av den sociala gemenskapen. Enligt figur 8 anser en övervägande del av respondenterna att en social gemenskap och uppbyggande av kontaktnät i föreningen är betydelsefullt. Detta verkar ha störst betydelse för den yngre delen av medlemskretsen. Genom odlarresor<sup>12</sup> runt om i olika länder skapas förutsättningar för en ökad förståelse för företagets behov av och intresse för utlandssatsningar, samtidigt som resorna bidrar till nya idéer och uppslag till förbättringar inom den egna odlingen.

Utöver ideologiska, sociala och altruistiska faktorer kan god service från det kooperativa företaget skapa mervärde för medlemmen. Enligt tabell 2 verkar sådan service betydelsefull för Lyckeby Stärkelsens medlemmar, speciellt dem för dem som levererar större mängder potatis.

### *Empiri*

I kooperativa sammanhang talas det ofta om att det finns ett sorts altruistiskt tänkande, att medlemmen inte bara tänker på sitt eget bästa, utan att där finns skäl till medlemskapet som botten i en vilja att även hjälpa andra. I hypotes 14 berörs detta tankesätt.

*Hypotes 14. Det finns en typ av altruistiskt tänkande hos Lyckeby Stärkelsens medlemmar vad gäller föreningens långsiktiga överlevnad och företagets värde för framtida medlemsgenerationer (se avsnitt 3.3.5).*

I figur 10 kan utläsas att 82 % av de svarande anser det vara troligt eller mycket troligt att verksamheten på deras gård kommer att fortsätta efter det att de själva slutat.

### *Analys*

I den institutionella teoribildningen beskrivs altruism som att medlemmar ser till föreningens långsiktiga överlevnad och företagets värde för framtida medlemsgenerationer. I en sluten förening kan en slags altruism förekomma i det avseende att medlemmarna med gemensamma krafter försöker att öka värdet av sina jordbruksfastigheter, vilket kan ha positiva konsekvenser för framtida generationer lantbrukare. En förutsättning för att ett sådant tänk ska existera i en kooperativ förening är att nuvarande medlemmar har framtidstro. Figur 9 visar att en stor del av de svarande tror att verksamheten på deras gård kommer att fortsätta efter det att de själva slutat. Detta visar att det finns en optimism och framtidstro i Lyckeby Stärkelsens medlemskår om framtida medlemsgenerationer, vilket i förlängningen kan betyda att det finns ett slags altruistiskt tänkande.

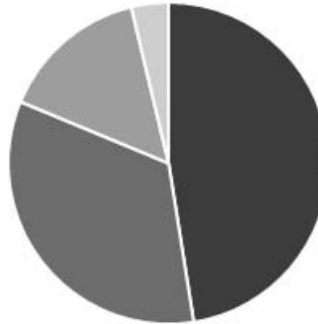
---

<sup>12</sup> Varje år anordnas en studieresa för medlemmarna till något Europeiskt land för att studera motsvarande verksamheter där.

### Verksamheten på Min gård kommer att fortsätta.

1	1	38 (48%)
2	2	27 (34%)
3	3	12 (15%)
4	4	3 (4%)

1=Mycket troligt, 2=Troligt, 3=Inte så troligt, 4=Inte alls troligt



**Figur 11.** Fråga 2 i enkäten, "Hur troligt är det att verksamheten på Din gård kommer att fortsätta efter det att Du slutar?".

## 4.5 Sammanfattning av analysen

I de tre föregående avsnitten har empiriskt material av olika slag presenterats och analyserats. I detta avsnitt sammanfattas denna information kortfattat, vilket mynnar ut i ett ställningstagande om hypotesen kan bekräftas eller måste förkastas. Tecknet ✕ indikerar att hypotesen måste förkastas, medan tecknet ✓ betyder att studiens resultat stödjer hypotesen. I vissa fall slås flera hypoteser samman då de berör liknande frågor.

- ✕ *Hypotes 1. Marknadsvärdet på leveransrätterna i Lyckeby Stärkelsen återspeglar dess verkliga värde.*
- ✓ *Hypotes 2. Leveransrätternas marknadsvärde indikerar att det existerar andra värden för Lyckeby Stärkelsens medlemmar än sådana, som har direkt koppling till ekonomisk avkastning (se avsnitt 3.3.2).*
  - Efter studie och jämförelse av koncernens eget kapital i förhållande till antalet andelar i föreningen kunde ett redovisat andelsvärde presenteras och dess värdeutveckling för ett antal år kunde följas. Detta sattes sedan i jämförelse med det nuvarande marknadsvärdet. Det framgick att marknadsvärdet år 2005 ligger mellan 20 % och 60 % högre än det redovisade värdet. Slutsatserna drogs att det finns något slags mervärde utöver den nytta medlemmen har av att ha en säker avsättning för sin råvara till ett bra pris. Därmed måste hypotes 1 förkastas; marknadsvärdet på leveransrätterna motsvaras inte av det redovisade värdet. Hypotes 2 kan däremot accepteras.
- ✓ *Hypotes 3. Den långtgående förädlingen inom Lyckeby Stärkelsen leder till att medlemmarna allt mer tänker i termer av kapitalinvestering istället för att endast trygga en avsättning för sina råvaror (se avsnitt 3.3.2).*
  - Detta påstående undersöktes genom en av frågorna i frågeformuläret där det visades att en stor majoritet av de svarande tänker i banor av möjlighet till god kapitalavkastning vid köp av nya andelar. Hypotes 3 kan således bekräftas.
- ✓ *Hypotes 4. Den största delen av efterlikvid och insatsränta, som kommer Lyckeby Stärkelsens medlemmar tillgodo, härrör från resultat i förädlingsverksamheten.*

- Med underlag av koncernens och några av de största förädlingsbolagens räkenskaper argumenteras att stor del av koncernens försäljning (nästan 70 %) härrör från de två största förädlingsbolagen (Lyckeby Culinar AB och Lyckeby Industrial). Två av de utländska bolagen bidrar också med en betydande del till koncernens omsättning. Slutsatsen dras att hypotes 4 kan accepteras.
- ✓ *Hypotes 5. Leveransrätternas omsättningsbarhet bidrar till att eventuella gratispassagerarproblem och horisontproblem i Lyckeby Stärkelsen blir mindre (se avsnitt 3.3.3 och 3.3.4).*
  - Resultaten från enkätundersökningen visar att de individualiserade leveransrätterna och den slutna föreningen bidrar till ett ökat engagemang i föreningen och dess verksamhet samt en längre planeringshorisont, än om andelarna inte gick att sälja på en marknad. Detta gör att studiens resultat stödjer hypotes 5.
- ✓ *Hypotes 6. Den slutna medlemskretsen i Lyckeby Stärkelsen gör att eventuella portföljproblem minskar (se avsnitt 3.3.4).*
  - Från resultaten kopplade till denna hypotes framgick att medlemmarna verkar vara öppna för nya verksamhetsgrenar och kände att de hade möjlighet att påverka företaget på grund av slutenheten. Resonemanget i analysen leder fram till att hypotes 6 kan bekräftas.
- ✓ *Hypotes 7. Det faktum att föreningen är sluten och relativt liten medför att medlemmarna känner större förtroende och tillit till Lyckeby Stärkelsens ledning, än vad de skulle ha gjort i en större och mer komplex förening (se avsnitt 3.3.4).*
- ✓ *Hypotes 8. Agentkostnaderna i Lyckeby Stärkelsen är låga på grund av individualiserat ägande (se avsnitt 3.3.3).*
  - Analysen kring hypoteserna 7 och 8 mynnade ut i att medlemmarna i Lyckeby Stärkelsen verkar ha förtroende för styrelse och ledning och att detta går att koppla till slutenheten och den begränsade storleken. Det verkar inte heller finnas några besvärande stora agentkostnader inom föreningen vilket går att härleda till det individualiserade ägandet. Hypotes 7 och 8 kan således båda bekräftas.
- ✓ *Hypotes 9. Individualiserat ägande, sluten förening och specialiserad produktion skapar mer engagerade medlemmar som därigenom har en ökad förståelse för ledningens agerande (se avsnitt 3.3.3).*
  - Medlemmarna verkar vara mer engagerade än vad fallet är i andra svenska lantbrukskooperationer. Detta verkar även gå att förklara med hjälp av de omsättningsbara andelarna och den slutna föreningen. Studiens resultat stödjer följaktligen hypotes 9.
- ✗ *Hypotes 10. Inom Lyckeby Stärkelsen existerar en gemensam ideologi som från ledningen är uttalad och förankrad hos medlemmarna (se avsnitt 3.3.5).*
  - Enligt analysen kring denna hypotes framgår att det inte tydligt går att avgöra om det finns någon gemensam ideologi som ledningen kommunicerar till

medlemmarna. Det går att skönja en antydning till en sådan, men ordet ideologi verkar i detta sammanhang vara ett för starkt ord att använda. Slutsatsen är att hypotes 10 måste förkastas.

- ✓ *Hypotes 11. Lyckeby Stärkelsens verksamhet har, i viss mån, inverkan på och betydelse för bygden och den lokala befolkningen där företaget är verksamt (se avsnitt 3.3.5).*
  - I och med företagets starka förankring i ett flertal olika länder, där fattigdom och låg utbildningsnivå länge har varit och i vissa fall fortfarande är vanligt förekommande, är det inte svårt att se företagets betydelse för den lokala befolkningen och bygden där det verkar. Hypotes 11 bekräftas följaktligen.
- ✓ *Hypotes 12. Lyckeby Stärkelsens medlemmar anser att social gemenskap är en faktor som är betydelsefull (se avsnitt 3.3.5).*
- ✓ *Hypotes 13. Den service som Lyckeby Stärkelsen erbjuder sina medlemmar i form av odlings- och produktionsrådgivning och –försök samt intressebevakning är betydelsefullt för medlemmarna när de värderar sitt medlemskap (se avsnitt 3.3.5).*
  - Det finns ett mervärde i att inneha andelar i Lyckeby Stärkelsen. Detta har påvisats på olika sätt i denna studie. Däribland i resonemanget kring hypotes 12 och 13 då det framgick att medlemmarna verkar värdera den sociala gemenskapen högt, i synnerhet den yngre delen av medlemskåren. Detsamma gäller den odlingsrådgivning och intressebevakning som föreningen tillhandahåller. Dessa båda hypoteser kan därför accepteras.
- ✓ *Hypotes 14. Det finns en typ av altruistiskt tänkande hos Lyckeby Stärkelsens medlemmar vad gäller föreningens långsiktiga överlevnad och företagets värde för framtida medlemsgenerationer (se avsnitt 3.3.5).*
  - Denna hypotes är svår att ta ställning till. Det är inte lätt att utröna om ett altruistiskt tänkande existerar eller inte. De flesta medlemmar skulle förmodligen inte ens kunna svara på frågan själva om den ställdes till dem rakt ut. Det är oftast inget en medlem i en kooperativ förening funderar över dagligen. Däremot kan det faktum att hela 82 % av de svarande trodde att verksamheten på deras gård kommer att fortsätta även efter det att de själv slutat, tolkas som att det finns en god framtidstro bland medlemmarna. De tror och vill att föreningen ska leva vidare och blomstra även under framtida generationer. På så vis finns det ett altruistiskt tänkande bland Lyckeby Stärkelsens medlemmar. Slutsatsen är följaktligen att studiens resultat stödjer hypotes 14.

Sammanfattningen av hypoteserna mynnar ut i ett antal slutsatser och en diskussion kring uppfyllande av studiens syfte som presenteras i nästkommande kapitel.

## 5 Slutsatser och diskussion

### 5.1 Slutsatser

I avsnitt 1.3 anges studiens syfte vara att fastställa den nytta, som medlemmen har av det kooperativa företaget Lyckeby Stärkelsen, i synnerhet vad gäller företagets vidareförädling. Nyttan mäts dels i ekonomiska termer, det vill säga det sammanlagda värdet av leveransrätt, avräkningspris, efterlikvid och insatsränta och dels i termer av sociala och ideologiska faktorer. Eftersom högförädling i ett kooperativt företag kan ge medlemmarna en känsla av mindre kontroll och delaktighet i företagets verksamhet, syftar studien också till att bestämma ifall det föreligger agentproblem i Lyckeby Stärkelsen, då dessa kan påverka effektiviteten av företagets ledning.

Analysen av det empiriska materialet i föregående kapitel leder fram till ett antal slutsatser om medlemmens nytta av Lyckeby Stärkelsen och vidareförädlingens betydelse i detta sammanhang, vilka tas upp i detta avsnitt. Först presenteras de frågor som ställdes i problemanalysen (avsnitt 1.3.4) i arbetets inledning. Dessa ämnas sedan besvaras i och med de slutsatser som görs.

1. Hur ser Lyckeby Stärkelsens medlemmar på företagets förädlingsverksamhet?
  2. Bidrar denna verksamhet till att skapa mer eller mindre engagerade och motiverade medlemmar?
  3. Vad ger denna verksamhet för mervärde, jämfört med om förädling inte skulle bedrivas inom det kooperativa företaget?
  4. Förekommer det agentproblem i Lyckeby Stärkelsen? Om så inte är fallet, varför?
  5. Tycker medlemmarna att det finns sociala faktorer som påverkar deras beslut om medlemskap i Lyckeby Stärkelsen?
- Förädlingsbolagens resultat är viktiga för koncernens lönsamhet och därmed för den enskilda medlemmens lönsamhet. Stor del av koncernens försäljning har sitt ursprung i de vidareförädlade bolagens försäljning. Tanken med föreningens verksamhet är att förädla medlemmens råvara till den grad att de går att sälja på de mest lönsamma marknaderna. Uppköpare av lågförädlad potatisstärkelse är relativt få, vilket gör att den låga konkurrensen skapar möjligheter till goda förtjänster för de företag som köper upp den. Här kan ett skäl ligga till varför Lyckeby Stärkelsen väljer att själva vidareförädla sin råvara.
  - Leveransrätternas (andelarnas) relativt höga marknadsvärde leder i slutändan till att endast de mest effektiva odlarna med den högsta kvaliteten blir kvar i föreningen. Om marknadsvärdet fortsätter att öka ställs allt högre krav på odlarens förmåga att hålla kostnader nere och att skapa stora skördar med hög kvalitet, för att rättfärdiga ett högt inköpspris på andelarna. Marknadsvärdet på andelarna påverkas av företagets starka framåtanda och vilja att ständigt utvecklas och förnyas. Mycket av denna utveckling sker idag i utlandet, där nya marknader skapas, vilket betyder att vidareförädlingen (som till stor del sker i utlandet) även påverkar leveransrätternas värde.
  - Koncernens, föreningens och flertalet av förädlingsbolagens goda soliditet skapar goda incitament för hög effektivitet bland odlarna vilket leder till god lönsamhet i medlemmens verksamhet och således det kooperativa företaget. Den höga

soliditeten gör det möjligt att ge medlemmarna en bra återbäring i form av efterlikvid, men även ränta på det insatta kapitalet, vilket är starka incitamentshögare för medlemmarna.

- Agentkostnader och problem med vagt definierade äganderätter är låga i Lyckeby Stärkelsen, trots den geografiskt spridda verksamheten som dessutom sträcker sig långt fram i förädlingskedjan. Den individualisering av det kooperativa företagets kapital som leveransrätternas omsättningsbarhet leder till, bidrar till att minska gratispassagerarproblem och horisontproblem. Medlemmen måste ta konsekvenserna av sitt eget handlande och planeringshorisonten förlängs till att även gälla framtida medlemsgenerationer, eftersom det finns ett tydligt värde av att förbättra sin verksamhet. Den slutna och förhållandevis lilla medlemskretsen gör att portföljproblem blir små på grund av minskad heterogenitet. Att intresset bland medlemmarna för att odla nya grödor och ge sig in på nya verksamhetsområden är stort, bidrar också till små portföljproblem.
- Det finns troligtvis ett större engagemang bland Lyckeby Stärkelsens medlemmar än i andra svenska lantbrukskooperativa företag. Detta engagemang grundar sig ett starkt förtroende för styrelse och ledning och deras sätt att skapa incitament bland medlemmarna genom exempelvis utbetalning av efterlikvid och insatsränta.
- Medlemmarna ser ett stort värde i den service som Lyckeby Stärkelsen tillhandahåller dem, i form av odlings- och produktionsrådgivning samt intressebevakning. Informationsspridning och intressebevakning gör medlemmen mer insatt i förutsättningarna för sin produktion, vilket skapar goda möjligheter för hög effektivitet och lönsamhet.
- Lyckeby Stärkelsens medlemmar värdesätter den sociala gemenskap och det nätverk av kontakter medlemskapet medför. Eftersom medlemskretsen är begränsad, både till antalet och över ett litet geografiskt område, är det lätt att få kontakt med "likasinnade" personer som delar samma intresse. Det finns bra möjligheter för medlemmarna att dela erfarenheter och upplevelser, vilket kan vara en sorts incitament för högre effektivitet och produktivitet eftersom individen inte bara är en nyttomaximerare, utan också en social varelse, som kan bidra till en bättre fungerande medlemskår med färre konflikter, om den upplever social gemenskap.
- Det är svårt att kvantifiera medlemmens totala nytta av vidareförädlingen inom Lyckeby Stärkelsen enligt ett ekonomiskt värde. Dessutom är det givetvis det kooperativ företags verksamhet som helhet som ligger till grund för medlemmens nytta. Men med hjälp av analysen av parametrarna som ingår i denna studie kan emellertid en uppskattning av denna nytta göras. Detta avsnitt sammanfattar de olika delarnas betydelse för medlemmens sammantagna nytta av det kooperativa företaget i allmänhet och vidareförädlingen i synnerhet. Slutsatsen är att medlemmarna i Lyckeby Stärkelsen, genom ett antal olika parametrar, erhåller ett mervärde (utöver det ekonomiska värdet), som är betydelsefullt vid investerings- och produktionsbeslut. Detta mervärde grundar sig till stor del i de delar av företagets verksamhet som består av vidareförädling.

## 5.2 Diskussion och rekommendationer

Under de senaste drygt 20 veckornas fördjupning inom vidareförädlingens betydelse för medlemmen i ett kooperativt företag har en del reflektioner och tankar uppkommit. Detta avsnitt behandlar dessa reflektioner och i slutet på avsnittet presenteras några rekommendationer för Lyckeby Stärkelsens styrelse och ledning.

I studiens inledningsfas hade jag en egen uppfattning om att medlemmarna i ett kooperativt företag förmodligen inte har så stort intresse för vad som händer med deras råvara. Så länge de får en säker avsättning till ett bra pris. Så visade sig inte vara fallet bland majoriteten av Lyckeby Stärkelsens medlemmar. De flesta bryr sig om hur företaget sköts, vilken inriktning dess verksamhet har och hur företaget förvaltar medlemmarnas kapital. Flera anledningar till varför det är så har tagits upp i detta arbete och sammanfattas i slutsatserna. Min personliga åsikt är emellertid att även om Lyckeby Stärkelsen verka ha en osedvanligt nöjd och engagerad medlemskår finns det alltid förbättringar att göra. Resultatet av denna studie är inte tänkt att endast ge styrelse och ledning en bekräftelse på en nöjd och engagerad medlemskår, så att de lugnt kan luta sig tillbaka och hoppas på att läget så förblir. Min förhoppning är istället att resultatet ger styrelse och ledning en lägesrapport om var medlemmarna står idag och vad deras nytta av dagens verksamhet i Lyckeby Stärkelsen uppskattas till. Detta kan sedan användas som utgångspunkt för framtida förändringar och förbättringar vad gäller medlemsnyttan av föreningen. Det största problem jag inledningsvis såg med den långtgående vidareförädlingen, som ofta sker i utlandet, var att det bör vara svårt att hålla samman koncernens förhållandevis vitt skilda verksamhetsområden till en enhet med stark anknytning till föreningens grundverksamhet. Ett kooperativt företag finns till för dess medlemmar och ska syssla med medlemsnära verksamhet. Vid en första anblick fick jag uppfattningen om att Lyckeby Stärkelsens olika verksamheter ibland befinner sig långt ifrån potatisodling och tillverkning av potatismjöl. Så är förvisso även fallet, men det finns ändå en stark koppling bakåt i förädlingskedjan till den nativa potatisstärkelsen och medlemmarna, inom alla verksamhetsgrenar. Detta tror jag är viktigt att hålla fast vid – inte bara av skatterättsliga skäl – för att bibehålla medlemmarnas förtroende och engagemang.

Denna studie visar bland annat att en stor del av engagemanget och intresset bland medlemmarna grundar sig i ett socialt utbyte inom medlemskåren och mellan medlemskåren och ledning/styrelse. Det kan tyckas vara små detaljer som inte har så stort värde i lönsamhets- och effektivitetssammanhang, men arbetet (med understöd av teorin) argumenterar för att sådana faktorer i hög grad är kopplade till just högre effektivitet och i förlängningen bättre lönsamhet. Den sociala samhörigheten och utnyttjande av kontaktnätverk bör fortsätta att prioriteras.

Eftersom många medlemmar verkar vara öppna för att prova på nya grödor, för bättre resursutnyttjande och för att förse förädlingsbolagen med fler råvaror, bör ledning och styrelse vara öppna för och undersöka möjligheterna för detta.

Ett stort incitament till ständig förbättring och hög effektivitet inom medlemskåren ger utbetalning av efterlikvid och ränta på det insatta kapitalet. I medlemmen ögon ses detta som ett tecken på att företaget vill att medlemmen satsar på sin odling och nyinvesterar för att uppnå bättre lönsamhet. För att fortsätta att skapa dessa incitament bör efterlikvid och insatsränta i allra möjligaste mån utbetalas årligen.

I problemanalysen, i arbetets inledande del, nämndes att alternativ till nuvarande högförädlingsstrategi skulle kunna vara aktuella. Lyckeby Stärkelsen skulle exempelvis kunna sälja vissa högförädlade bolag och koncentrera verksamheten på odling och lågförädling. Detta ser jag, med denna studies resultat i ryggen, dock inte som något alternativ eftersom medlemmens nytta av dagens verksamheter är påtagligt stor. Lyckeby Stärkelsen bör således stå fast vid nuvarande "nisch" som spetskompetensföretag med hög grad av vidareförädling.



## Referenser

### Litteratur

- Bärnheim, Martina, 1996. *Financing Agricultural Co-operatives – The Case of the Dutch Dairy Sector*. Examensarbete 162, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Chaddad, F.R. och Cook, M.L., 2002. *An Ownership Rights Typology of Cooperative Models*. Department of Agricultural Economics, University of Missouri-Columbia, USA. Working Paper No. AEW2002-06.
- Cook, M.L., Iliopoulos, C. och Chaddad, F.R., 2000. *Cooperative Theory: A New Institutional Economics Approach*. Ur artikelsamlingen *Cooperatives: An Economic and Management Perspective*, edited by Cobia, D.W och Anderson, B.L. (September 2000 version for trial classroom and review).
- Germundsson, Per, 1999. *New Generation Cooperatives i Sverige*. Examensarbete 211. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Fama, E. *Agency Problems and the Theory of the Firm*, 1980. *Journal of Political Economy* 88, 288-307.
- Ferber, R. och Verdoorn P.J., 1962. *Research Methods in Economics & Business*. The Macmillan Company, New York.
- Hakelius, Karin, 1997. *Kooperativa värden – Hur svenska lantbrukare upplever sina kooperativa organisationer*. SLF Rapport nr 28.
- Hellqvist, K. Sterner F., 1984. *Medlemsnytta i ekonomiska föreningar*. Seminarieföredrag i redovisningslära. SLU, inst. för ekonomi och statistik.
- Karlson, Daniel, 2005. *Organizational models in U.S. agricultural cooperatives*. Examensarbete 396. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Myrdal, Gunnar, 1968. *Objektivitetsproblemet i samhällsforskningen*. Rabén & Sjögren, Stockholm.
- Nilsson, Jerker, 1994. *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*. Rapport 77, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Nilsson, Jerker och Björklund, Tomas, 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen? – om marknadsundersökning i livsmedelssektorn*. Rapport 149, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.

### Andra tryckta referenser

- Medlemstidskriften Lyckeby Concept, nr 3 2005
- Lyckeby Stärkelsens årsredovisning 2005
- Sveriges Stärkelseproducenter 75 år

## **Personliga meddelanden och intervjuer**

Cederlund, Anders, koncerncontroller, Lyckeby Stärkelsen, 2006-03-16.

Nilsson, Pål, vice ordförande, Lyckeby Stärkelsen, 2006-02-10.

Persson, Per T, vd och koncernchef, Lyckeby Stärkelsen, 2006-02-15.

Sättlin, Tomas, vd Lyckeby Stärkelsen Agri, 2006-03-20.

## **Internet**

Lyckeby Stärkelsen Agris hemsida, nås på:

<https://epi.lyckeby.com/upload/Agri/Dokument/Staerkelse.pdf>

Internationella Kooperativa Alliansens hemsida, nås på:

<http://www.ica.coop/coop/principles.html>

## Bilaga 1: Resultat av enkäten

### Medlemsundersökning Lyckeby Stärkelsen (2006-06-12)

#### 1. Jag är medlem i Lyckeby Stärkelsen för att:

Rangordna påståendena från 1-8 (1=mest betydelsefullt, 8=minst betydelsefullt)

	1	2	3	4	5	6	7	8	Responses
Trygga avsättningen för min potatis.	42 (52%)	15 (19%)	2 (2%)	3 (4%)	1 (1%)	3 (4%)	9 (11%)	5 (6%)	80/90 (89%)
Erhålla ett högre avräkningspris än vad andra uppköpare skulle kunna ge.	29 (36%)	12 (15%)	12 (15%)	9 (11%)	3 (4%)	4 (5%)	7 (9%)	4 (5%)	80/90 (89%)
Det är tradition på min gård.	11 (14%)	5 (6%)	9 (11%)	8 (10%)	9 (11%)	13 (16%)	7 (9%)	18 (22%)	80/90 (89%)
Det är kvalitetsmässigt lättare att odla än andra potatissorter (tex chips, mat).	13 (16%)	9 (11%)	11 (14%)	18 (22%)	8 (10%)	10 (12%)	5 (6%)	6 (8%)	80/90 (89%)
Insatserna i föreningen ger mig bra avsättning i form av efterlikvid och ränta på insatt kapital.	11 (14%)	16 (20%)	14 (18%)	16 (20%)	14 (18%)	5 (6%)	4 (5%)	0 (0%)	80/90 (89%)
Medlemskapet är en investering för framtiden, då jag tror att värdet på andelar i föreningen kommer att stiga.	8 (10%)	14 (18%)	20 (25%)	12 (15%)	13 (16%)	5 (6%)	7 (9%)	1 (1%)	80/90 (89%)
Föreningen bidrar med en social gemenskap och ett nätverk som är betydelsefullt i min verksamhet.	9 (11%)	11 (14%)	12 (15%)	14 (18%)	10 (12%)	5 (6%)	12 (15%)	7 (9%)	80/90 (89%)
Föreningen tillhandahåller betydelsefull information och råd om odling och produktion.	11 (14%)	18 (22%)	17 (21%)	8 (10%)	8 (10%)	10 (12%)	4 (5%)	4 (5%)	80/90 (89%)

#### 2. Hur troligt är det att verksamheten på Din gård kommer att fortsätta efter det att Du slutar?

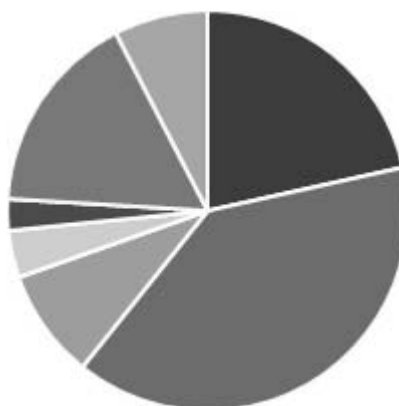
1=Mycket troligt, 2=Troligt, 3=Inte så troligt, 4=Inte alls troligt

	1	2	3	4	Responses
Verksamheten på Min gård kommer att fortsätta.	38 (48%)	27 (34%)	12 (15%)	3 (4%)	80/90 (89%)

### 3. Om avräkningspriset på stärkelsepotatis sjönk på grund av jordbrukspolitiska åtgärder, hur mycket skulle priset kunna sjunka innan Du skulle sluta att odla stärkelsepotatis åt Lyckeby Stärkelsen?

Answered by: 79 (88%) Not answered by: 11 (12%)

1	10%	17 (22%)
2	15%	31 (39%)
3	20%	7 (9%)
4	25%	3 (4%)
5	30%	2 (3%)
6	Vet ej	13 (16%)
7	Annat, nämligen:	6 (8%)



"Vad är alternativet? Stärkelsen är räddningsplakan idag, men någon stans finns en gräns"

"Svårt att säga idag, alternativen till potatisodlingen kan se helt annorlunda ut om några år (läs energiproduktion)"

"Det beror på dom andra omkostnaderna"

"5%"

### 4. Nedan anges nio påståenden som berör Ditt medlemskap och ägande av föreningen samt Lyckeby Stärkelsens verksamhet. Besvara genom att klicka på det svarsalternativ som bäst passar in på Din åsikt.

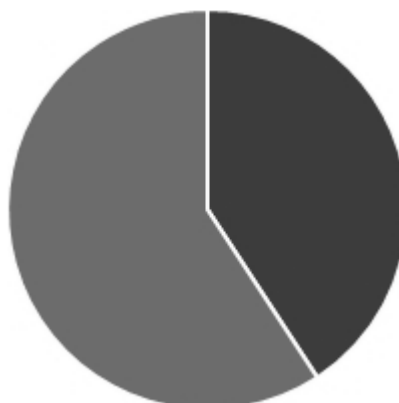
1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt

	1	2	3	4	Responses
Om jag skulle köpa fler andelar idag skulle jag, utöver produktionsmässiga aspekter, också se köpet som en kapitalinvestering för framtiden.	19 (24%)	37 (47%)	14 (18%)	8 (10%)	78/90 (87%)
Systemet med andelar (att varje medlem har rätt till en viss del av föreningens kapital) skapar en drivkraft för ständig effektivisering och förbättring av min verksamhet.	14 (18%)	38 (49%)	20 (26%)	6 (8%)	78/90 (87%)
En sluten förening, såsom Lyckeby Stärkelsen, är lättare att påverka enligt min egen åsikt än en öppen förening (såsom andra svenska lantbrukskooperativ).	26 (35%)	35 (47%)	9 (12%)	5 (7%)	75/90 (83%)
Det faktum att andelarna kan säljas, på marknadsmässiga grunder, bidrar till en mer långsiktig planering än om jag endast skulle kunna få ut det belopp jag en gång gått in med i föreningen.	30 (39%)	38 (50%)	6 (8%)	2 (3%)	76/90 (84%)
Jag anser att Lyckeby Stärkelsen endast ska koncentrera sin verksamhet på odlingen av potatis samt lågförädling.	2 (3%)	6 (8%)	24 (32%)	44 (58%)	76/90 (84%)
Jag anser att Lyckeby Stärkelsen ska satsa mer på Forskning & Utveckling och högförädling än vad man gör idag.	21 (28%)	39 (51%)	14 (18%)	2 (3%)	76/90 (84%)
För mig är det viktigt att Lyckeby Stärkelsens verksamhet endast består av stärkelsestillverkning. (Exempel på andra alternativ kan vara energiproduktion, grönsaker och kryddor)	7 (9%)	5 (7%)	20 (26%)	44 (58%)	76/90 (84%)
Jag skulle gärna odla andra grödor än stärkelsegrödor om Lyckeby Stärkelsen efterfrågar det.	48 (65%)	20 (27%)	3 (4%)	3 (4%)	74/90 (82%)
Jag har större intresse av Lyckeby Stärkelsens verksamhet än vad jag har av andra kooperativa företag som jag är medlem i.	37 (49%)	25 (33%)	11 (15%)	2 (3%)	75/90 (83%)
Den information och råd om odling och produktion, som Lyckeby Stärkelsen tillhandahåller, värdesätter jag högt.	35 (47%)	34 (45%)	6 (8%)	0 (0%)	75/90 (83%)

## 5. Jag har någon gång varit förtroendevald i Lyckeby Stärkelsen.

Answered by: 76 (84%) Not answered by: 14 (16%)

1	Ja	31 (41%)
2	Nej	45 (59%)
3	Vet ej	0 (0%)



## 6. Nedan följer två påståenden om engagemang i Lyckeby Stärkelsen. Besvara genom att klicka på det svaralternativ som bäst stämmer in på Din åsikt.

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig helt, 4=Motsätter mig delvis

	1	2	3	4	Responses
Jag tror att medlemmar i Lyckeby Stärkelsen överlag är mer engagerade i föreningen, än vad medlemmar i andra svenska lantbrukskooperativ är.	35 (47%)	31 (42%)	7 (9%)	1 (1%)	74/90 (82%)
Jag tror att en sluten förening och ett system med andelar ökar engagemanget och ansvarskänslan hos medlemmarna.	42 (57%)	26 (35%)	4 (5%)	2 (3%)	74/90 (82%)

## 7. Nedan presenteras tre påståenden som handlar om Dina åsikter om de förtroendevaldas och företagsledningens arbete. Besvara genom att klicka på det svarsalternativ som bäst passar in på Din åsikt.

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt

	1	2	3	4	Responses
Jag bryr mig inte om vad de förtroendevalda och ledning inom Lyckeby Stärkelsen väljer att investera i, så länge jag får en säker avsättning för min råvara till ett bra pris.	12 (16%)	26 (36%)	25 (34%)	10 (14%)	73/90 (81%)
Enskilda medlemmar kan inte påverka Lyckeby Stärkelsen, eftersom styrelsen och ledningen styr.	3 (4%)	26 (36%)	31 (43%)	12 (17%)	72/90 (80%)
De förtroendevalda och ledningen i Lyckeby Stärkelsen ser först och främst till det kooperativa företags bästa och inte till medlemmets bästa.	5 (7%)	21 (29%)	30 (41%)	17 (23%)	73/90 (81%)

## 8. Din ålder?

Answered by: 74 (82%) Not answered by: 16 (18%)

1	20-29 år	2 (3%)
2	30-39 år	9 (12%)
3	40-49 år	27 (36%)
4	50-59 år	29 (39%)
5	60-69 år	7 (9%)
6	70-80 år	0 (0%)
7	>80	0 (0%)

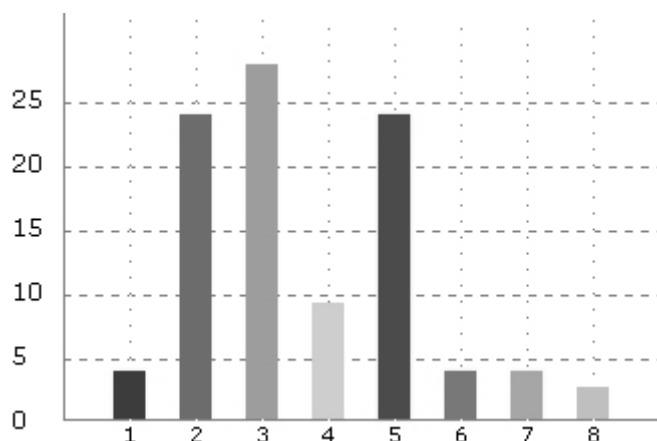


## 9. Vad har Du för utbildning?

Answered by: 75 (83%) Not answered by: 15 (17%)

Välj det alternativ som stämmer överens med din högsta utbildning.

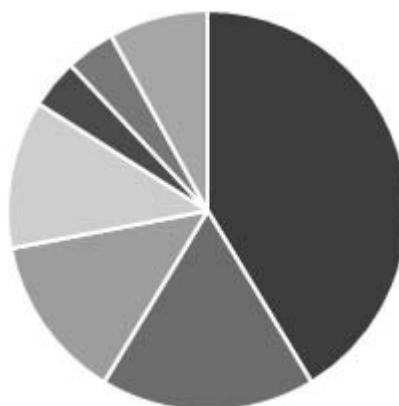
1	Grundskola	3 (4%)
2	Lantbruks-/naturbruksskola	18 (24%)
3	Driftsledare	21 (28%)
4	Gymnasium	7 (9%)
5	Lantmästare	18 (24%)
6	Agronom	3 (4%)
7	Annan högskole-/universitetsexamen	3 (4%)
8	Annat, nämligen:	2 (3%)



## 10. Hur många ton potatis levererade Du till Lyckeby Stärkelsen år 2005?

Answered by: 75 (83%) Not answered by: 15 (17%)

1	200-499 ton	31 (41%)
2	500-799 ton	13 (17%)
3	800-1099 ton	10 (13%)
4	1100-1399 ton	9 (12%)
5	1400-1699 ton	3 (4%)
6	1700-1999 ton	3 (4%)
7	>2000 ton	6 (8%)

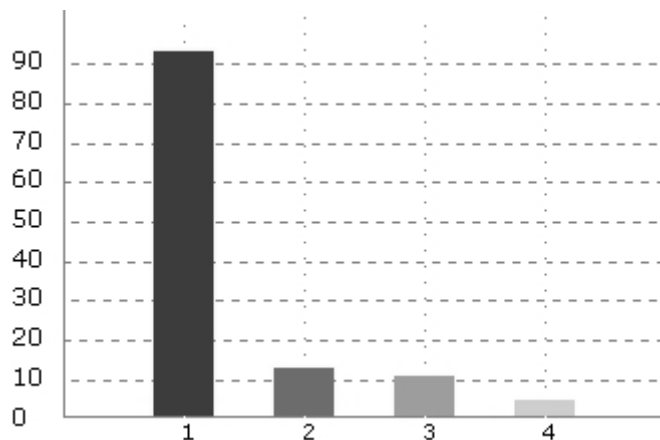


## 11. Vilken är Din relation till Lyckeby Stärkelsen idag?

Answered by: 75 (83%) Not answered by: 15 (17%)

Flera alternativ kan väljas.

1	Odlare	70 (93%)
2	Fullmäktige	10 (13%)
3	Styrelsemedlem	8 (11%)
4	Annat, nämligen:	4 (5%)



"ledamot i stärkelsens valberedning"

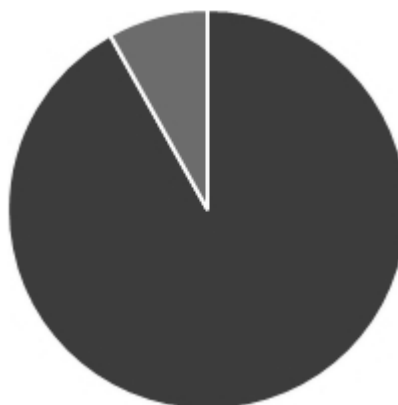
"Kretsråd"

"valberedningen"

## 12. Är Du medlem i någon annan kooperativ förening?

Answered by: 74 (82%) Not answered by: 16 (18%)

1	Ja	68 (92%)
2	Nej	6 (8%)



"KLF, Lantmännen, Swedish Meats"

"Kalmar Lantmän"

"KLF, Skånemejerier, Lantmännen"

"Lantmännen, Swedish Meats, ,Södra"

"LANTMÄNNEN, BLEKING KÖRSBÄR, FARMARTJÄNST"

"KLF, Lantmännen, Farmartjänst, Maskinringen"

"Kalmar Lantmän, KLS, Kalmar Ölands TP, Södra"

### **13. Slutligen, har Du åsikter eller idéer om Lyckeby Stärkelsen och dess verksamhet som inte har berörts i denna enkät? Vänligen ange detta nedan:**

*"Föreningen har blivit mer "ägarvänliga" den senaste tioårsperioden, men mer kan göras!"*

*"Viktigt att komma ihåg att huvudskälet till att äga Stärkan är att säkra möjligheten till en lönsam potatisodling. Utan potatisodlingen så är ägandet som vilken annan kapitalinvestering som helst och då finns det sannolikt bättre alternativ. Utgångspunkten och målet för Lyckeby Stärkelsen måste alltid vara att bidra till lönsamheten på medlemmens gård."*

*"Stärkelsen bör utreda hela sin fabriksstruktur inte bara del av denna."*

*"Skulle som medlem och förtroendevald uppskatta om VD eller ordförande skrev ett mail eller dylikt tex varannan månad, där nyheter om beslut eller förändringar meddelades."*

*"Det är en bra förening med framåtanda o duktiga ledare."*

*"Strukturuomvandla, Lägg ner två fabriker.Lägg odlingarna mer koncentrerat. Förbättra mottagningkapaciten av potatis,detta behöver ej bli så omständigt"*

*"driv på vidareförädlingen i företaget,där finns möjligheterna att höja stärkelsepriset till odlarna..  
LYCKA TILL MED EXAMEN..Ha en trevlig SOMMAR !!"*

*"Nej"*

*"Jag vill gärna diskutera frågan som berörde ledningens prioritering mellan det kooperativa företaget och medlemmarna vid tillfälle, tack för en bra enkät. "*

*"Jag tycker att man i dag driver företaget framåtstytande och riktigt"*



## Bilaga 2: Korstabuleringar

**4. Nedan anges nio påståenden som berör Ditt medlemskap och ägande av föreningen samt Lyckeby Stärkelsens verksamhet. Besvara genom att klicka på det svarsalternativ som bäst passar in på Din åsikt.**

Results broken down by: Din ålder?

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt

**Om jag skulle köpa fler andelar idag skulle jag, utöver produktionsmässiga aspekter, också se köpet som en kapitalinvestering för framtiden.**

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
20-29 år	0 (0)	0 (0)	2 (100%)	0 (0)
30-39 år	1 (11%)	5 (56%)	3 (33%)	0 (0)
40-49 år	2 (7%)	20 (74%)	4 (15%)	1 (4%)
50-59 år	11 (38%)	7 (24%)	4 (14%)	7 (24%)
60-69 år	3 (43%)	3 (43%)	1 (14%)	0 (0)
70-80 år	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
>80	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)

**Systemet med andelar (att varje medlem har rätt till en viss del av föreningens kapital) skapar en drivkraft för ständig effektivisering och förbättring av min verksamhet.**

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
20-29 år	0 (0)	2 (100%)	0 (0)	0 (0)
30-39 år	1 (11%)	5 (56%)	3 (33%)	0 (0)
40-49 år	3 (11%)	13 (48%)	8 (30%)	3 (11%)
50-59 år	6 (21%)	13 (45%)	7 (24%)	3 (10%)
60-69 år	3 (43%)	2 (29%)	2 (29%)	0 (0)
70-80 år	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
>80	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)

## 1. Jag är medlem i Lyckeby Stärkelsen för att:

Results broken down by: Din ålder?

Rangordna påståendena från 1-8 (1=mest betydelsefullt, 8=minst betydelsefullt)

**Föreningen bidrar med en social gemenskap och ett nätverk som är betydelsefullt i min verksamhet.**

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>
20-29 år	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (50%)	0 (0)	1 (50%)	0 (0)	0 (0)
30-39 år	0 (0)	0 (0)	1 (11%)	2 (22%)	3 (33%)	1 (11%)	1 (11%)	1 (11%)
40-49 år	4 (15%)	5 (19%)	4 (15%)	5 (19%)	2 (7%)	0 (0)	4 (15%)	3 (11%)
50-59 år	3 (10%)	6 (21%)	3 (10%)	3 (10%)	5 (17%)	2 (7%)	4 (14%)	3 (10%)
60-69 år	1 (14%)	0 (0)	2 (29%)	2 (29%)	0 (0)	1 (14%)	1 (14%)	0 (0)
70-80 år	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
>80	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)

**4. Nedan anges nio påståenden som berör Ditt medlemskap och ägande av föreningen samt Lyckeby Stärkelsens verksamhet. Besvara genom att klicka på det svarsalternativ som bäst passar in på Din åsikt.**

Results broken down by: Är Du medlem i någon annan kooperativ förening?

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt

**Det faktum att andelarna kan säljas, på marknadsmässiga grunder, bidrar till en mer långsiktig planering än om jag endast skulle kunna få ut det belopp jag en gång gått in med i föreningen.**

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Ja	27 (40%)	35 (51%)	4 (6%)	2 (3%)
Nej	1 (17%)	3 (50%)	2 (33%)	0 (0)

**En sluten förening, såsom Lyckeby Stärkelsen, är lättare att påverka enligt min egen åsikt än en öppen förening (såsom andra svenska lantbrukskooperativ).**

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Ja	23 (34%)	30 (45%)	9 (13%)	5 (7%)
Nej	2 (33%)	4 (67%)	0 (0)	0 (0)

**7. Nedan presenteras tre påståenden som handlar om Dina åsikter om de förtroendevaldas och företagsledningens arbete. Besvara genom att klicka på det svarsalternativ som bäst passar in på Din åsikt.**

**Results broken down by:** Jag har någon gång varit förtroendevald i Lyckeby Stärkelsen.

1=Instämmer helt, 2=Instämmer delvis, 3=Motsätter mig delvis, 4=Motsätter mig helt

**Enskilda medlemmar kan inte påverka Lyckeby Stärkelsen, eftersom styrelsen och ledningen styr.**

	1	2	3	4
Ja	1 (3%)	8 (28%)	11 (38%)	9 (31%)
Nej	2 (5%)	18 (42%)	20 (47%)	3 (7%)
Vet ej	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)

**1. Jag är medlem i Lyckeby Stärkelsen för att:**

**Results broken down by:** Hur många ton potatis levererade Du till Lyckeby Stärkelsen år 2005?

Rangordna påståendena från 1-8 (1=mest betydelsefullt, 8=minst betydelsefullt)

**Föreningen tillhandahåller betydelsefull information och råd om odling och produktion.**

	1	2	3	4	5	6	7	8
200-499 ton	5 (16%)	10 (32%)	5 (16%)	3 (10%)	2 (6%)	5 (16%)	1 (3%)	0 (0)
500-799 ton	2 (15%)	0 (0)	4 (31%)	0 (0)	1 (8%)	1 (8%)	1 (8%)	4 (31%)
800-1099 ton	1 (10%)	3 (30%)	1 (10%)	1 (10%)	0 (0)	3 (30%)	1 (10%)	0 (0)
1100-1399 ton	2 (22%)	3 (33%)	3 (33%)	1 (11%)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
1400-1699 ton	1 (33%)	0 (0)	2 (67%)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
1700-1999 ton	0 (0)	1 (33%)	1 (33%)	0 (0)	0 (0)	1 (33%)	0 (0)	0 (0)
>2000 ton	0 (0)	1 (17%)	1 (17%)	1 (17%)	3 (50%)	0 (0)	0 (0)	0 (0)

## Bilaga 3: Nyckeltal

### Nyckeltal för koncernen, föreningen samt ett urval av förädlingsbolagen

	2005										
(kr)	Koncernen	Föreningen	Lyckeby Industrial AB	Lyckeby St. GmbH	Lyckeby Industrial A/S	Lyckeby Amylex a.s.	Lyckeby Culinar AB	Culinar Food Pack AB	Carbamyli	Aloja St. SIA	Lyckeby Culinar a.s.
Intäkter	1124563	266884	369204	51716	28366	106680	475931	73920	741	42243	44177
Rörelseresultat	63739	14174	-5535	1068	-273	5236	47024	1289	-421	1440	1867
Res efter finansnetto	49250	70901	-5078	1068	-371	113	46054	817	-421	933	1688
S:a EK	497272	219473	77869	4063	6653	55501	132665	3709	370	17105	3352
Efterlikvid & premie	36643										
S:a Tillgångar	931483	484444	144646	11389	14235	157898	249740	37686	1499	32174	15426
Soliditet (%)	51.7%	53.6%	55.1%	35.7%	46.7%	35.1%	55.1%	9.8%	24.7%	53.2%	21.7%
Vinstmarginal (%)	6.1%	6.8%	neg.	2.1%	neg.	5.9%	9.9%	1.8%	neg.	3.4%	5.2%
Räntabilitet tot kap (%)	7.2%	17.8%	neg.	9.4%	neg.	4.0%	18.7%	3.4%	neg.	4.5%	14.8%
Räntabilitet eget kap (%)	6.9%	19.0%	neg.	18.9%	neg.	0.1%	23.9%	8.2%	neg.	3.9%	36.3%
Fakturerad försäljning i % av koncernen		5.8	29.2				39.3				
	2004										
(kr)	Koncernen	Föreningen	Lyckeby Industrial AB	Lyckeby St. GmbH	Lyckeby Industrial A/S	Lyckeby Amylex a.s.	Lyckeby Culinar AB	Culinar Food Pack AB	Carbamyli	Aloja St. SIA	Lyckeby Culinar a.s.
Intäkter	1238777	277879	422651	53182	28591	102771	505111	129164	765	46539	37460
Rörelseresultat	78285	21749	24810	739	1091	1708	21510	7135	-454	3350	768
Res efter finansnetto	60975	55082	24659	739	937	-3821	19628	6202	-456	2567	491
S:a EK	483597	200136	81497	3198	6909	47774	145295	213	371	17194	2085
Efterlikvid & premie	27286										
S:a Tillgångar	966173	434300	144740	11506	13967	155385	255069	41496	1370	30515	11383
Soliditet (%)	49.3%	52.8%	48.7%	27.8%	49.5%	30.7%	51.9%	0.5%	27.1%	56.3%	18.3%
Vinstmarginal (%)	6.7%	10.1%	6.1%	1.4%	4.0%	1.7%	4.3%	5.5%	neg.	8.4%	2.3%
Räntabilitet tot kap (%)	8.7%	15.7%	15.6%	9.3%	8.1%	neg.	8.2%	17.2%	neg.	12.8%	7.7%
Räntabilitet eget kap (%)	9.0%	16.0%	21.9%	24.0%	9.8%	neg.	9.7%	2096.5%	neg.	10.7%	17.0%
Fakturerad försäljning i % av koncernen		3.8	31.5				35.3				

## **Bilaga 4: Informationsbrev angående enkäten**

### ***Bäste medlem!***

Jag vänder mig till Dig som är medlem i Sveriges Stärkelseproducenter förening då jag behöver Din hjälp!

Som en del i mitt examensarbete kommer jag att genomföra en enkätundersökning i Sveriges Stärkelseproducenters medlemskår. Enkäten syftar till att identifiera Dina åsikter och tankar kring Ditt medlemskap och Lyckeby Stärkelsens verksamhet. Examensarbetet är det avslutande momentet i min agronomexamen vid Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.

Huvudsyftet med uppsatsen är att värdera Lyckeby Stärkelsens förädlingsverksamhet ur ett medlemsperspektiv, d v s all verksamhet utöverativ stärkelseproduktion. Begreppet värde är mångdimensionellt vilket gör att enkätundersökningen kommer att innefatta frågor av skiftande karaktär. Såväl ekonomiska som mer ”mjukare” värden kommer att beaktas.

Ett slumpmässigt urval om 100 personer bland Sveriges Stärkelseproducenters samtliga medlemmar kommer att göras, varpå ett e-mail skickas ut med mer information till dem som utvalts.

Jag är mycket tacksam för Din medverkan och hoppas på att Du tar chansen att ventilera Dina åsikter om Ditt företag!

Vänliga hälsningar

Jeanette Mauritz

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

---

*Distribution:*

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala  
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Fax + 46 18 67 35 02