



# Lantmännens nya medlemsorganisation

– utvärdering ur ett medlemsperspektiv

*Anna Kihlén*



# Lantmännens nya medlemsorganisation –

*– utvärdering ur ett medlemsperspektiv*

*The new membership organisation of the Swedish Farmers' Supply and Crop Marketing Association – an evaluation from a member perspective*

*Anna Kihlén*

Handledare: Jerker Nilsson

© *Anna Kihlén*

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX--487--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2007

## **Förord**

Till att börja med vill jag rikta ett stort tack till de personer på Lantmännen, vilka under tidens gång har hjälpt mig vilket har gett mig möjligheten att skriva detta examensarbete. Jag är mycket tacksam för det stöd, som jag har fått. Ett speciellt tack till medlemschefen Lars Bring samt Anna Carlström, som är chef för ägarkommunikation, för all hjälp med bakgrundsfakta, dataunderlag samt övriga frågor. Jag vill också tacka andra personer på Lantmännen, vilka på olika sätt har hjälpt mig med detta examensarbete. Jag vill också tacka alla Lantmännenmedlemmar, som har svarat på enkäten.

Tack till alla på SLU, som på olika sätt har hjälpt mig att utföra detta arbete. Ett stort tack går till Helena Johansson, som har hjälpt mig med sammanställning av data. Sist men inte absolut inte minst vill jag rikta ett stort tack till min handledare Jerker Nilsson, som verkligen har ställt upp för mig under den här terminen och varit ett stort stöd. Jag är mycket tacksam för all den tid och energi, som han har lagt på att hjälpa mig skriva detta arbete.

Uppsala, juni 2007  
Anna Kihlén



## Sammanfattning

Lantbruks- och livsmedelsbranschen är branscher där marknaden ständigt förändras, vilket kräver flexibilitet och effektivitet hos berörda företag. Lantmännen är en kooperativ förening, som försöker möta dessa marknadsförhållanden genom att bli lönsammare, effektivare och större. Då en kooperativ förening ägs av dess medlemmar, som har en röst vardera, kan en växande organisation medföra svårigheter för medlemmarna att sätta sig in i verksamheten och påverka organisationen. Stora komplexa organisationer kan medföra att kontakten mellan medlemmar och ledning försämras samt att medlemmarna tappar förtroendet för ledningen.

Lantmännen har upplevt att detta problem har drabbat även dem, då ett missnöje bland medlemmarna uppstått samt få väljer att medverka vid diverse medlemsaktiviteter. Lantmännen har därför under årsskiftet 2005/2006 genomfört en omstrukturering av sin medlemsorganisation för att förenkla den demokratiska processen. Omorganiseringen har gått ut på att ta bort ett led i organisationshierarkin och göra om de gamla geografiska områdena, som kallades kretsar, till färre och större distrikt. På så sätt ska information lättare kunna förmedlas mellan ledning och medlemmar. Tanken bakom detta är att medlemmarna enklare ska kunna sätta sig in i verksamheten och känna sig mer som ägare och därmed engagera sig mer i organisationen.

Syftet med detta arbete är att undersöka om medlemmarna uppfattar att den nya medlemsorganisationen har förenklat deras möjlighet att sätta sig in i verksamheten och påverka de beslut som fattas av ledningen. Med hjälp av agentteorin och äganderättsteorin analyserar denna studie medlemmarnas syn på den nuvarande organisationsformen samt medlemmarnas lojalitet mot företaget.

Studien har genomförts i form av en enkät, där totalt 600 frågeformulär har skickats till slumpmässigt utvalda medlemmar från Skånes fyra distrikt samt Örebro och östra Skaraborgsdistrikten. Det har även skickats ut enkäter till alla förtroendevalda i dessa distrikt. Svarefrekvensen på detta frågeformulär var ca 40 %.

Studien visar att omstruktureringen inte har fått den effekt man hade önskat. Många av dem som svarat på frågeformuläret uppfattar inte att förändringen har förenklat för dem att sätta sig in i verksamheten och påverka organisationen. Däremot delar medlemmarna Lantmännens uppfattning att färre led i organisationshierarkin förenklar den demokratiska processen. De anser att ju mer de vet om organisationen desto mer vill de påverka, vilket medför att de känner sig mer som ägare. I och med omorganiseringen är Lantmännen på rätt spår, men det finns fortfarande vissa förbättringar att göra.

## Summary

The Swedish Farmers' Supply and Crop Marketing Association is a cooperative owned by Swedish farmers who exert their influence upon decisions with one vote each. A constantly changing market for agricultural products has forced the cooperative to adapt by becoming larger, more efficient and more profitable. This, however, may create problems for the members. It might be tougher for them to keep informed about the cooperative's business activities. Due to a more complex organization the members might get a feeling of losing contact with the board and the management, and as a result losing confidence in the board and the cooperative's businesses.

The leadership of the Swedish Farmers' Supply and Crop Marketing Association considers this development to be a problem. The members are dissatisfied and they do not attend various meetings to the same extent as they used to. To simplify the democratic process the cooperatives reorganized the membership organization in 2005/2006. One echelon of the organizational hierarchy was deleted, and the wards became fewer and geographically bigger. The intention was that the links between the members and the directors should become stronger and simpler. Hence, the members should become more involved in the cooperative and take a more active part in the governance of it.

The aim of this study is to identify how the members perceive the reorganization and if they have taken more active part in decisions made by the cooperative's board. On the basis of agency theory and property rights theory the study analyzes the members' attitudes towards the membership organization, their participation and their loyalty.

The study is based on a questionnaire that was sent to 600 members in four wards in Skåne, one district around the city of Örebro and the eastern Skaraborg-district. The response rate was approximately 40%.

The findings of the study indicate that the reorganization didn't have the intended effects. Few members experience any simplification in their relationship towards the board and the cooperative. Nevertheless, the members do share the opinion that fewer echelons in the organizational hierarchy will simplify the democratic process and that more knowledge about the cooperative stimulates participation in the decision-making.

A conclusion is that the Swedish Farmers' Supply and Crop Marketing Association is on the right track but further improvement in the membership organization are needed.



# Innehåll

<b>1. Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problem .....	1
1.3 Problemanalys och syfte.....	2
1.3.1 Företaget.....	2
1.3.2 Orsak till Kooperationen som föreningsform .....	2
1.3.3 Långsiktiga och kortsiktiga mål .....	3
1.3.4 Medlemsengagemang.....	3
1.3.5 Teoribas .....	4
1.3.6 Slutgiltigt syfte .....	4
1.4 Rapportens struktur .....	5
<b>2. Företagsbeskrivning .....</b>	<b>6</b>
2.1 Lantmännens verksamhet och struktur.....	6
2.1.1 Koncernen .....	6
2.1.3 Medlemmens insatskapital .....	7
2.1.4 Återbäring och efterlikvid .....	7
2.2 Den gamla organisationsstrukturen .....	8
2.3 ”Att äga Lantmännen” .....	9
2.4 Nöjd-Ägar-Index .....	10
2.5 Den nya organisationsstrukturen .....	10
<b>3. Teori.....</b>	<b>12</b>
3.1 Traditionell Kooperation .....	12
3.1.1 Internationella kooperativa alliansen .....	12
3.1.2 Lågstnadsstrategi.....	12
3.2. Teorier om kooperativt företagande .....	13
3.2.1 Agentteorin.....	13
3.2.2 Äganderättsteori .....	15
3.3 Kooperativ styrning .....	16
3.4 Hypoteser .....	17

<b>4. Empirisk analys .....</b>	<b>18</b>
4.1 Metod .....	18
4.2 Bakgrundsvariabler .....	19
4.3 Hypotes 1.....	21
4.3.1 Empiri.....	21
4.3.2 Analys.....	22
4.4 Hypotes 2.....	24
4.4.1 Empiri.....	24
4.4.2 Analys.....	26
4.5 Hypotes 3.....	26
4.5.1 Empiri.....	27
4.5.2 Analys.....	29
4.6 Hypotes 4.....	30
4.6.1 Empiri.....	30
4.6.2 Analys.....	31
4.7 Hypotes 5.....	32
4.7.1 Empiri.....	32
4.7.2 Analys.....	33
4.8 Hypotes 6.....	34
4.8.1 Empiri.....	34
4.8.2 Analys.....	36
4.9 Hypotes 7.....	36
4.9.1 Empiri.....	36
4.9.2 Analys.....	37
4.10 Hypotes 8.....	38
4.10.1 Empiri.....	38
4.10.2 Analys.....	39
4.11 Möten .....	40
<b>5. Slutsatser och diskussion .....</b>	<b>41</b>
5.1 Slutsatser .....	41
5.2 Diskussion och rekommendationer .....	43
<b>Referenser .....</b>	<b>44</b>
<b>Bilaga: Frågeformulär .....</b>	<b>45</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Lantmännen är en kooperativ förening med många affärsområden och verksamheter inte bara i Sverige utan även i Europa. Då såväl de svenska som de utländska verksamheterna är utsatta för hård konkurrens, finns höga krav på effektivitet. De nya marknadsförutsättningarna innebär både hot och möjligheter för Lantmännen, och de ställer krav på ständig anpassning.

Lantmännen påverkas av den pågående utvidgningen av EU, den friare världshandeln och en alltmer avreglerad jordbruksmarknad. Förändringstrycket är stort i hela värdekedjan för livsmedel. Lantmännen vill därför möta dessa förändringar genom att bli större, effektivare och lönsammare (Lantmännens årsredovisning 2005). Att växa globalt är viktigt för många företag idag. De får tillgång till nya marknader samt nya produkter. En fördel med att företagen arbetar med olika marknader och produkter är att de får större avsättning för sin råvara och blir mindre beroende av vad som händer på den marknad, där deras kärnverksamhet finns.

Under 2005 har Lantmännen inlett en omfattande förändring av sin affärsverksamhet. Målet är att stärka kundfokus liksom att öka medlemsnyttan. Det sker dels genom sänkta kostnader och höjd produktivitet, dels genom investeringar, utveckling och expansion (Lantmännens årsredovisning 2005).

Då kooperativa föreningar växer, uppstår risken att medlemmarna engagerar sig mindre för föreningen och lojaliteten mot denna sjunker. Medlemmarna anser sig inte längre kunna styra föreningen och handlar inte alltid för dess bästa. Lantmännen har därför vid årsskiftet 2005/2006 infört en ny medlemsorganisation. De 73 kretsarna har delats in i ett 30-tal distrikt, där distriktsstyrelser arbetar mer med hela koncernen än tidigare. Med färre led i organisationen vill man stärka medlemmarnas ägarkänsla och förbättra den demokratiska processen. Det ska bli lättare för förtroendevalda att sätta sig in i de olika affärsområdena och få ett bredare perspektiv på koncernen. Det är i huvudsak tre stora skillnader mellan den nya medlemsorganisationen och den gamla. För det första kan den enskilda medlemmen rösta fram representanter direkt till föreningsstämman. Man har alltså tagit bort ett led i organisationshierarkin. För det andra är kretsar och marknadsområden ersatt av distrikt. För det tredje ska arbetet i distrikten omfatta hela Lantmännens verksamhet (Förslag till ny medlems- och ägarorganisation, 2005).

## 1.2 Problem

Lantmännen har idag problem med att många medlemmar inte är lojala mot föreningen. Medlemskåren är en stor och heterogen skara, som engagerar sig dåligt vid årsmöten och som inte alltid agerar för föreningens bästa. Dessa problem är vanliga, när kooperativa företag växer och när avståndet mellan medlem och ledning blir långt. Många medlemmar anser att de inte kan påverka beslut som fattas inom organisationen och att de har svårt att hålla sig underrättade om vad som händer, då organisationen växer och blir mer internationell. Då många medlemmar har viktig information om marknadens utveckling och medlemmarnas önskan om hur den framtida organisationen ska arbeta och se ut, är det önskvärt att de vid distriktsmötena tycker till om organisationens utveckling och framtid. Detta har varit ett problem för Lantmännen, då få medlemmar går på mötena, vilket gör det svårt för

organisationen att veta vad man bör ändra på för att få medlemmarna mer lojala och nöjda. Med den nya medlemsorganisationen hoppas Lantmännen att medlemmarna och de förtroendevalda ska få en bättre insyn i verksamheten, vilket ska stärka ägarkänslan och skapa mer engagerade och lojala medlemmar.

Det är inte bara svårigheten att få en övergriplig bild av verksamheten och få igenom beslut som gör att medlemmarna blir illojala. Organisationen som handelspartner spelar den viktigaste rollen. På spannmålssidan, som är en del av Lantmännens kärnverksamhet, har Lantmännen under en tid gett ett dåligt avräkningspris, vilket har upprört många medlemmar. Detta resulterar i att många medlemmar börjar handla med de aktörer, som kan betala mest för de varor som medlemmarna vill sälja eller ge lägst pris på de varor som de vill köpa. Dessa konkurrerande aktörer tar då marknadsandelar från Lantmännen, vilket resulterar i en förlust för organisationen. Lantmännen vill försöka vända denna negativa trend. Man har därför infört en mängd åtgärder som ska minska kostnaderna, vilket ska leda till ett bättre avräkningspris.

Viktigt för ledningen är att medlemmarna känner förtroende för dem och att de känner sig delaktiga i företagets utveckling. Det är därför denna omstrukturering har gjorts.

## **1.3 Problemanalys och syfte**

### **1.3.1 Företaget**

Lantmännen är en kooperativ förening, som ägs av svenska lantbrukare. Lantbrukarna är medlemmar i den ekonomiska föreningen, som äger företaget. Lantmännen har idag ca 49 000 medlemmar. Lantbrukarna är även kunder och leverantörer till föreningen. Att på en och samma gång vara kund, leverantör och ägare kan innebära intressekonflikter med konsekvenser för företagets mål och styrning. Som ägare vill man att företaget ska ge en hög vinst så att utdelningen blir så stor som möjligt, och som kund och leverantör vill man ha ett högt avräkningspris samt låga priser på inköpsmaterial. Lyckas inte ledningen möta dessa mål finns det en risk att medlemmarna söker sig till andra aktörer. Många medlemmar som är "storkunder" anser att de borde ha mer att säga till om vid eventuella omröstningar, då de bidrar med mycket till företaget. Det kan tyckas vara konstigt att en medlem som bidrar med väldigt mycket till företaget har lika mycket beslutanderätt som en medlem som bidrar med en mindre andel. Detta fungerade bättre då Kooperationen bildades, eftersom gårdarna på den tiden var ungefär lika stora. En liten del av Lantmännens medlemmar idag står för en stor del av omsättningen inom kärnverksamheten Lantmännen Lantbruk.

### **1.3.2 Orsak till Kooperationen som föreningsform**

En teori som ligger till grund för kooperativt företagande är att en grupp ekonomiska aktörer bli utsatta för något slags *marknadsmislyckande*. Exempel på sådana kan vara att en grupp aktörer utsätts för ett naturligt monopol, då en handelspartner har extrema stordriftsfördelar och kan konkurrera ut de andra. Det kan också vara att det finns osäkerheter på marknaden så att aktörerna har svårt att fatta rationella beslut. Då sådana problem finns kan det vara idé för aktörerna att bilda en förening, som ser till medlemmarnas bästa och inte utnyttjar sin storlek eller insyn i marknaden (Nilsson & Björklund, 2003).

Många medlemmar anser idag att marknadsmisslyckanden inte längre existerar, då information om marknader är relativt lättillgänglig, och många lantbrukare ser sig lika mycket som affärsmän som lantbrukare. De anser därför att den kooperativa företagsformen bör avregleras och att ett aktiebolag istället bör bildas. I vissa fall skulle föreningen och dess medlemmar ha en fördel, om föreningen vore ett aktiebolag, men det finns för och nackdelar med båda företagsformerna. Dessa delade åsikter mellan ledning och medlemmar om vilken företagsform Lantmännen bör ha, ger en splittrad syn på föreningen. Ledningen ser detta som ett problem som måste lösas, då ledningen vill att medlemmarna ska ha förtroende för dem och en vilja att driva företaget vidare (Nilsson, 2002).

### **1.3.3 Långsiktiga och kortsiktiga mål**

Med utvidgningen av EU, friare världsmarknad och avreglering av jordbrukspolitiken tvingas föreningarna att hitta nya marknader för att på lång sikt överleva. Det kan då bli svårt för ledningen att styra företaget långsiktigt, då många av medlemmars mål är kortsiktiga. Med kortsiktiga mål menas att medlemmarna oftast är nöjda då de får ett högt avräkningspris samt hög utdelning. Som leverantör och kund är detta viktigast då medlemmarna vill maximera sin vinst i det egna företaget. Ledningens uppgift är inte bara att bidra till bättre lönsamhet på medlemmarnas gårdar utan även att säkra den långsiktiga utvecklingen och lönsamheten i företaget. Att säkra den långsiktiga utvecklingen kräver ibland stora investeringar, som ska ge avkastning längre fram i tiden. Dessa investeringar kostar pengar, vilket försämrar lönsamheten när investeringen görs samt under en viss inkörningsperiod. Medlemmarna börjar då oftast att klaga på att föreningen betalar för dåligt. Om en medlem är verksam under ett visst antal år, har den oftast bara intresse av föreningens lönsamhet och betalningsförmåga under de åren. Att företaget gör en investering, som kommer att vara till nytta för medlemmarna efter denna medlems verksamma tid, är inte av intresse för denne. Att möta dessa kortsiktiga och långsiktiga mål kan ofta vara ett problem och orsaken till medlemmar och ledning ser olika på hur företaget ska styras.

Medlemmarna fokuserar i första hand på sin roll som leverantör och kund till föreningen. Viljan att styra föreningen är ofta ett resultat av viljan att förbättra villkoren för lönsamheten på den egna gården. Båda dessa förhållanden till föreningen innebär oftast kortsiktiga mål. Ägandet kommer oftast i sista hand, då föreningens tillgångar ägs kollektivt, vilket gör det svårare för medlemmarna att känna att de äger något och bör vårda det. De långsiktiga målen, dvs. företagets långsiktiga utveckling och lönsamhet i nuvarande och nya marknader, känns då inte lika viktiga för medlemmarna.

### **1.3.4 Medlemsengagemang**

Lantmännens relativt goda resultat idag beror på att företaget har letat sig ut på nya marknader, t.ex. energi. Dessa nya sätt att förädla råvaror på samt nå fler marknader gör att koncernen blir mer splittrad och svårövergriplig. Medlemmarna får en sämre insyn i organisationens olika affärsverksamheter och deras resultat. Medlemmarna kan också känna att inte alla gynnas av investeringar i nya affärsområden, då de inte har möjlighet att utnyttja dessa. Detta kan medföra att medlemmarna inte känner sig som ägare till företaget, vilket ger en låg ägarkänsla och ett lågt engagemang. Det finns olika sätt att engagera sig. Dels kan medlemmarna engagera sig i organisationen och försöka påverka företagets utveckling, t.ex. som förtroendevald eller aktiv deltagare på distriktsmöten. Dels kan man se en trogen

kund/leverantör såsom en engagerad medlem. Med *ägarkänsla* menas att medlemmarna känner sig som ägare till företaget, och som ägare har man viljan och behovet att alltid se till företagets bästa.

Då investeringar görs och bolag förvärvas för att bidra till företagets lönsamhet, växer föreningen och blir mer komplex. Det blir fler verksamheter att sätta sig in i och kontrollera. Det kräver ofta också mer administrativ personal. Avståndet mellan ledning och medlem tenderar då att bli långt, och medlemmarna upplever därför att de inte kan nå fram med sina önskemål och åsikter. Om det blir många mellanled i en beslutsprocess, tenderar den att bli långsam. Medlemmarna uppfattar det då som trögt och svårt att få igenom sina önskemål. Detta medför att de struntar i att engagera sig i organisationen och ser endast till sitt eget bästa.

Enligt *äganderättsteorin* leder kollektiviteten till att resurser blir inoptimalt fördelade och utnyttjade. Om medlemmarna inte anser sig ha möjlighet att besluta om hur organisationens resurser ska användas och fördelas, blir han eller hon inte bara likgiltig, utan han eller hon försöker också sno åt sig resurser, dvs. blir snyltare, vilket gör det svårare för organisationen att driva en effektiv verksamhet och fatta optimala beslut (Nilsson & Björklund, 2003).

### 1.3.5 Teoribas

Som studiens huvudsakliga teoretiska bas väljs *agentteorin*, som ofta används för att förklara relationen mellan ledning och ägare. Ägare till stora och komplexa organisationer kan inte själva styra dessa organisationer, varför de måste anställa en ledning. Ägandet och styrandet är därmed åtskilda. Ledningen har i uppdrag att handla i ägarnas intresse och förvalta deras investerade kapital. Samtidigt gäller att den anställda ledningen har bättre kunskaper om organisationen än vad ägarna har. Detta ställer krav på att ägarna måste kontrollera att ledningen handlar i ägarnas intressen, vilket föranleder kostnader såsom kontrollkostnader och försäkringskostnader. Även *äganderättsteorin* används som teoribas. Dessa teorier förklarar de problem med missnöjda medlemmar som Lantmännen har idag (Nilsson & Björklund, 2003; Cobia & Anderson, under utgivning).

### 1.3.6 Slutgiltigt syfte

Hur ledningen sköter sig och hur nöjda medlemmarna är med organisationen skiljer sig mellan olika geografiska områden i Sverige. Lantmännen gjorde under 2005 en undersökning i hela landet för att mäta hur nöjda medlemmarna är i de olika distrikten och hur de upplever informationen och förmågan att påverka organisationen. Syftet med undersökningen var att ta fram ett nöjd-ägar-index (NÄI) för de olika distrikten. När denna undersökning gjordes, var det fortfarande den gamla organisationsmodellen som gällde.

I studien undersöks om medlemmarna och de förtroendevalda upplever att omstruktureringen av organisationen har förbättrat insynen i organisationen och underlättat för medlemmar att få sin röst hörd.

En avgränsning som gjorts är att skulle bli för stort om undersökningen innefattade alla Sveriges distrikt, därför valdes två områden att granska närmare, nämligen Skåne samt Örebro och östra Skaraborg. Motivet är att dessa är snarlika i produktionsnivåer samt att Skåne-

distrikten är mera nöjda med Lantmännen, medan Örebro och östra Skaraborg-områdena tillhör de mera missnöjda distrikten.

Syftet med studien är att utvärdera om omstruktureringen av medlemsorganisationen bidrar till stärkt ägarkänsla hos medlemmarna. Kommer ändringen att förbättra medlemmarnas insyn i företaget och deras förmåga att påverka? Kommer medlemmarnas lojalitet mot föreningen att stärkas?

Studiens resultat kan ge svar på frågor såsom:

- Hur uppfattar medlemmarna förändringen?
- Har förändringen stärkt ägarkänslan bland medlemmarna?
- Vad kan Lantmännen göra för att medlemmarna ska engagera sig mer i föreningen?
- Vad är orsaken till eventuella skillnader i engagemang och nöjdhet mellan olika geografiska områden?

Undersökningen ska fastställa vad organisationen eventuellt kan göra för att få fler medlemmar att gå på möten och varför skillnader kan uppstå mellan olika geografiska områden. Om förändringen har förbättrat kommunikationen mellan medlemmarna och ledningen ska också fastställas.

## 1.4 Rapportens struktur

Rapporten är uppbyggd enligt följande. *Kapitel 1* presenterar studiens huvudsakliga problem och syfte fastställs. *Kapitel 2* redovisar Lantmännens organisationsförändringar av organisationsstrukturen. Det ges även en kort beskrivning om Lantmännens verksamhet. *Kapitel 3* omfattar den teoretiska grunden. Den huvudsakliga teoribasen är agentteorin men även äganderättsteorin används.

Därefter genomförs insamling av empiriska fakta. Datainsamling sker huvudsakligen i form av en enkätundersökning med ett representativt urval av medlemmar och förtroendevalda från olika delar av Sverige. För att samla data till frågeformuläret kommer vissa utvalda distriktsmöten att besökas. För att studiens syfte ska kunna uppfyllas krävs data både från medlemmar i stort och från förtroendevalda i medlemsorganisationen.

*Kapitel 4* redovisar metodologiska frågor kring datainsamlingen. I detta kapitel redovisas även datamaterialet som blir föremål för analys och tolkning ur ett teoretiskt perspektiv.

*Kapitel 5* rapporteras slutsatser, diskussion och rekommendationer.

## 2. Företagsbeskrivning

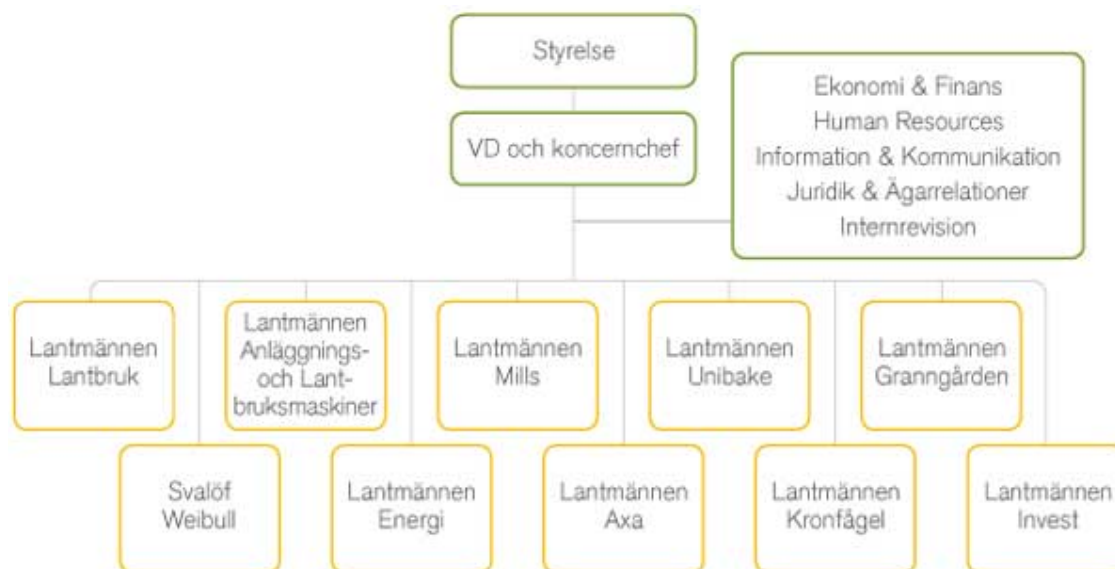
### 2.1 Lantmännens verksamhet och struktur

#### 2.1.1 Koncernen

Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk. Exempel på Lantmännenägda varumärken är Axa, Kungfågeln, Start, Bageri Skogaholm, Hattings, Schulstad och Kronfågeln. Det finns också en butikskedja, som heter Granngården. Lantmännen ägs av 49 000 svenska lantbrukare, har 12 000 anställda, är verksam i 19 länder och omsätter 30 miljarder kronor (Lantmännens årsredovisning 2005).

Koncernens kärnverksamhet bedrivs inom Lantmännen Lantbruk med spannmål, foder och växtodling som huvudområden. De främsta kundgrupperna är animalieproducenter och växtodlare.

Organisationen har under 2005 förenklats för att effektivisera samordningen mellan de olika verksamheterna i koncernen. Verksamheten drivs i tio affärsverksamheter med varsin affärsområdeschef. Lantmännens staber (Ekonomi & Finans, Information & Kommunikation, Juridik och Ägarrelationer, Human Resources, Internrevision) har som uppdrag att stödja koncernledningen och affärsområdena i koncerngemensamma frågor (Figur 1). Vissa affärsområden har dessutom koncerngemensamma uppdrag.



Källa: Lantmännens hemsida

Figur 1: Lantmännens organisationsstruktur



### 2.1.2 Vision, mål och affärsidé

Utgångspunkten för Lantmännens verksamhet är att förädla åkermarkens resurser. Lantmännen har två uppdrag från medlemmarna:

- Att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar.
- Att maximera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.

Lantmännens vision är ”*Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv*”. Lantmännen ska ta tillvara på åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt samt ha en aktiv del i utvecklingen av svenskt jordbruk. Lantmännens affärsidé är *att med kunden i fokus utveckla och förädla åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt.*

Lantmännen agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för Lantmännens verksamheter. Lantmännen vill vara ett kundnära företag med kontroll över hela värdekedjan från jord till bord. Koncernen anser att Lantmännen på så vis kan öka sin kostnadseffektivitet samt stärka sin ställning mot leverantörer och handeln.

Det vanligaste sättet att organisera ett kooperativt företag är att starta en ekonomisk förening. Den ekonomiska föreningen är en juridisk person, där medlemmarnas personliga ansvar för ekonomin är begränsat till den ekonomiska insatsen.

Lantmännens medlemmar är dels direktanslutna medlemmar, dels medlemmar i föreningar som är anslutna som organisationsmedlemmar (Kalmar Lantmän) samt 24 lokalföreningar (i Skåne, Halland och Jönköping). En medlem kan vara en fysisk eller juridisk person. Förutsättningen för att få bli medlem är dock att man bedriver lantbruks- eller livsmedelsproduktion inom föreningens verksamhetsområde (Lantmännens hemsida).

### 2.1.3 Medlemmens insatskapital

Varje direktanslutna medlem deltar i föreningen med en insats beräknad utifrån medlemmens omsättning med föreningen. Insatsen ägs av medlemmen men föreningen disponerar pengarna under medlemskapet. Varje medlem bygger upp ett kapital på sitt insatskonto genom efterlikvid, återbäring och insatsutdelning. Insatsen beräknas som 10 procent av medlemmens genomsnittlig omsättningsvärde med föreningen under 5 år. Lägsta insats är 5000 kronor och högsta insats är 150 000 kronor. Betalningen av insatsen sker enligt huvudregeln genom att delar av den årliga återbäringen och efterlikviden förs till det individuella insatskontot som insatsamortering (Lantmännens hemsida).

### 2.1.4 Återbäring och efterlikvid

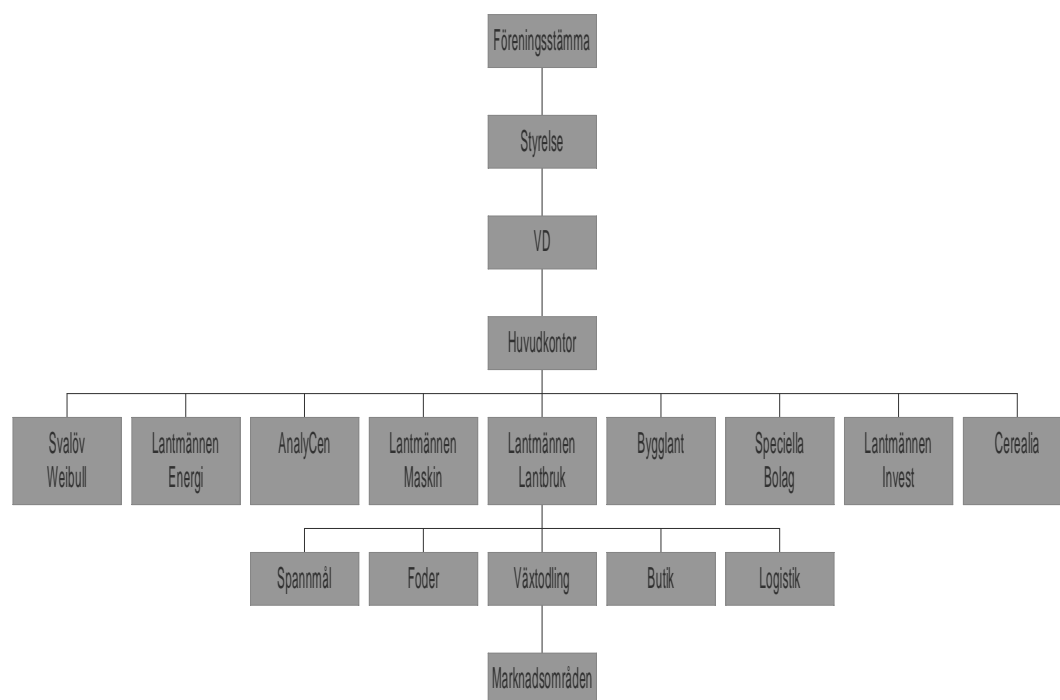
Återbäringen beräknas på de foder- och växtodlingsvaror medlemmen *köpt* från föreningen. *Efterlikviden* beräknas på de växtodlingsvaror medlemmen *sålt* till föreningen. Återbäringen och efterlikviden är medlemmarnas del av föreningens vinst. Hur stor återbäringen eller efterlikviden blir beror på två faktorer – dels på hur stor föreningens vinst är det enskilda året och dels på hur mycket medlemmen omsatt med föreningen. Nivån på återbäringen och efterlikviden beslutas av föreningens styrelse. (Lantmännens hemsida).

Lantmännens resultat för vissa affärsområden har under 2006 varit svagt, då Lantmännen Kronfågel och färskbrödsverksamheten i Sverige har varit stora förluskällor. De struktumvandlingar som har gjorts har också varit kostsamma för föreningen. De affärsområden som har en stark tillväxt är Lantmännen Unibake, Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner samt i synnerhet Lantmännen Energi. Lantmännens kärnverksamhet, dvs Lantmännen Lantbruk, har genomfört en omställning inom områdena foder, spannmål och marknadsbearbetning, vilken ska resultera i bättre lönsamhet och effektivitet. Två andra affärsområden som också har genomgått förändringar för att förbättra resultatet är Lantmännen Granngården och Svalöv Weibull. Ett problem för Lantmännen kan vara att de affärsområden, som har mest anknytning till medlemmarnas verksamheter, är de som har mest problem med resultatet. Detta kan resultera i att medlemmarna får en dålig bild av hur företaget sköts. Dåliga resultat ger också dålig återlikvid, vilket kan uppröra många medlemmar. Målet för Lantmännen är att uppnå en avkastning på eget kapital efter skatt på 10 procent. Avkastningen på eget kapital 2005 var 8 procent (Lantmännens hemsida).

## 2.2 Den gamla organisationsstrukturen

I den gamla organisationen (figur 2) var affärsverksamheten som är riktad mot jordbruket organiserat i 14 marknadsområden. Kärnverksamheten med spannmål, foder och växtodlingsvaror bedrevs i marknadsområdet Lantmännen Lantbruk precis som idag. Lantmännen var också hel- eller delägare i andra bolag.

Medlemsorganisationens 14 marknadsområden bestod år 2004 av 85 kretsar. Antalet kretsar varierade mellan de olika marknadsområdena och antalet berodde i första hand på antalet medlemmar i kretsen. Normalt uppgick antalet medlemmar till mellan 300-500 i en krets.



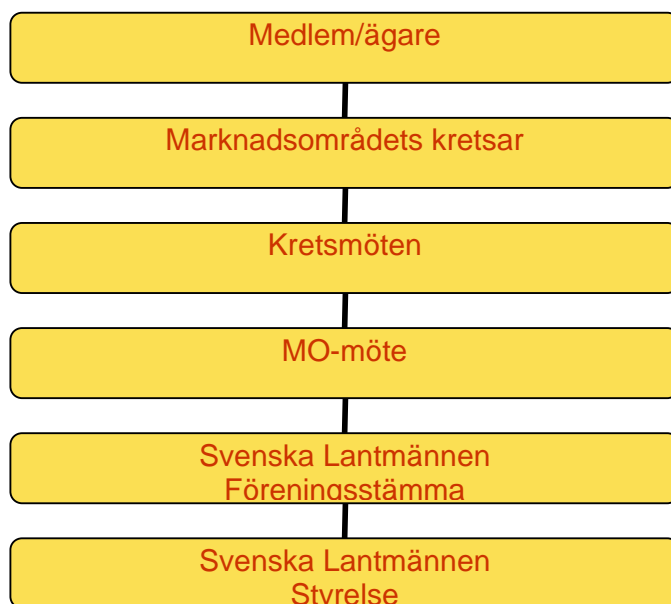
Figur 2: Den tidigare organisationsstrukturen (Källa: Lantmännens årsredovisning 2002)

Medlemmarna kallades årligen in till kretsmöten, där de hade möjlighet att göra sin röst hörd och tycka till i olika frågor. På dessa kretsmöten valdes också representanter till MO-fullmäktige och kretsrådet som fanns för varje marknadsområde. De som valdes till fullmäktige på kretsmötena bildade marknadsområdets MO-fullmäktige. MO-rådet höll i allmänhet ett ordinarie möte i april, där representanter från koncernstyrelsen samt styrelsen för Lantmännen Lantbruk deltog. I samband med mötet utsågs en MO-styrelse som bestod av 5-7 personer samt representanter till Lantmännens föreningsstämma.

Antalet fullmäktige till Lantmännens ordinarie föreningsstämma var baserat på en representant per påbörjat 500-tal medlemmar i respektive marknadsområde. Varje marknadsområde utsåg sina egna fullmäktige. Vid den stämma som hölls i maj 2004 var antalet fullmäktige 113. Vid stämman behandlades sedvanliga frågor och en koncernstyrelse utsågs. Styrelsen bestod av nio förtroendevalda samt koncernchefen och representanter för arbetstagarna (Lantmännens årsredovisning 2004).

Det fanns även ett förvaltningsråd som var ett rådgivande organ till styrelsen. Förvaltningsrådet träffades två gånger per år och behandlade frågor som var av betydelse för föreningen där ett bredare samråd var önskvärt. Förvaltningsrådet bestod av 40 ledamöter från marknadsområdena och organisationsmedlemmarna samt representanter från Unga Lantmännen. "Unga Lantmän" var ett projekt som gick ut på att göra Lantmännen intressant för de unga inom lantbruksnäringen.

Figur 3 visar hur ledet såg ut.



Figur 3: Den tidigare organisationshierarkin (Källa: Lantmännens årsredovisning 2002)

### 2.3 "Att äga Lantmännen"

Vid Lantmännens stämma år 2002 beslutades det pga. en motion, att en undersökning skulle göras tillsammans med medlemmarna för att diskutera koncernens framtida utveckling och

ägarfrågor. Denna undersökning kom att kallas "Att äga Lantmännen". Syftet med undersökningen var att tillsammans med Lantmännens medlemmar diskutera villkoren för koncernens utveckling och framtid med inriktning på kapitalfrågor, hur framtida vinster i skilda verksamhetsdelar skall utnyttjas samt ägarnas långsiktiga ansvar för företaget och dess anställda. Målet var att efter genomgången skulle de förtroendevalda kunna förklara Lantmännens ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningar.

En rad möten hölls där dessa frågor diskuterades och under 2004 presenterades ett underlag för en fortsatt handlingsplan. Denna handlingsplan ligger till grund för den strukturomvandling som har gjorts i organisationen.

## **2.4 Nöjd-Ägar-Index**

Under 2005 gjordes en mätning bland medlemmarna för att se hur nöjda de var med olika aspekter av företagets produkter, samt tjänster och service till kund och leverantör i de olika distrikten. Denna mätning gjordes på begäran av den dåvarande VD:n (Bring, 2007-02-20). Det gjordes telefonintervjuer med 1000 medlemmar och 235 förtroendevalda. Undersökningen resulterade i ett NÄI (nöjd-ägar-index) för de olika distrikten.

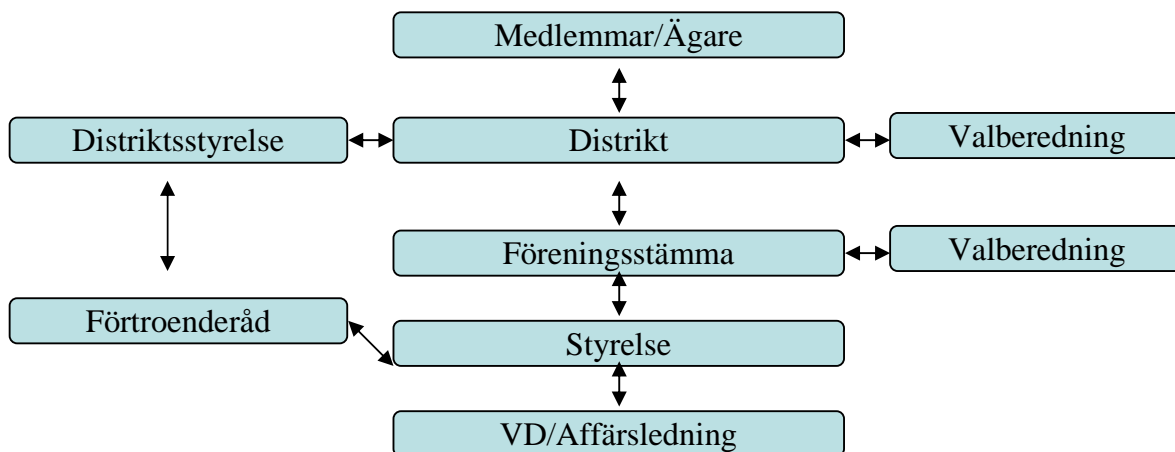
Resultatet visade att det fanns skillnader mellan de olika distrikten, med avseende på hur nöjda medlemmarna var med olika produkter och tjänster samt hur insatta de var i organisationens verksamheter. Då mätningen gjordes i början av 2005 och den nya organisationsstrukturen precis trätt i kraft och förmodligen inte hunnit haft så stor inverkan ännu, är mätningen baserad på vad medlemmarna tycker om den gamla organisationen.

## **2.5 Den nya organisationsstrukturen**

Det har gjorts i huvudsak tre stora ändringar i den nya medlemsorganisationen jämfört med den tidigare. Den första är att den enskilda medlemmen kan rösta fram representanter direkt till föreningsstämman. Den andra är att de tidigare kretsarna och marknadsområdena har ersatts av distrikt. Den tredje är att arbetet i distrikten omfattar hela Lantmännens verksamhet. Lantmännen menar att tidigare har fokus inom kretsar och marknadsområden varit på lantbrukaren i dennes roll som nyttjare, vilket bara motsvarar en tredjedel av Lantmännens verksamhet. I den nya organisationen får de förtroendevalda engagera sig i hela Lantmännenkoncernen (figur 4).

De tidigare kretsarna och marknadsområdena har ersatts av 32 distrikt. Indelningen bygger på geografiska förhållanden så att medlemmarna med rimlig restid ska kunna delta på möten, antalet medlemmar och kultur- och handelsmönster. Kretsmötena och marknadsområdesmötena har slagits samman och ersatts av distriktsmöten dit medlemmarna bjuds in. Mötena hålls minst två gånger per år, och på vårens möte avsätts tid för den formella distriktsstämman med redovisning av verksamheten och val av fullmäktige och distriktsstyrelse. Förhoppningen är att dessa möten ska ge medlemmarna en fördjupad kunskap om aktuella lantbruksfrågor, trender i omvärlden och kunskap om övriga affärsområden inom Lantmännen. Representanter från koncernstyrelsen och koncernledningen medverkar på distriktsstämman.

Den tidigare MO-styrelsen och kretsrådet har ersatts av distriktsstyrelsen. Medlemmarna utser vid den årliga distriktsstämman sin styrelse, som ska bestå av 7-9 ledamöter. Den övergripande uppgiften för distriktsstyrelsen är att vara en förbindelselänk mellan Lantmännen och de enskilda medlemmarna inom distriktet. Därmed får de en mera rådgivande roll. Det ska även vara lättare för medlemmar att få fram åsikter till ledningen och lättare för ledningen att informera medlemmarna. Tanken är att distriktsstyrelserna ska arbeta brett och marknads- och utvecklingsfrågor ska bli ett av områdena. Det ska även ge affärsområdena möjligheten att kontakta distriktsstyrelsen inom ett område, när de vill diskutera med några som känner bygden väl.



Figur 4: Den nya organisationsstrukturen (Källa: Lantmännens årsredovisning 2005).

Föreningsstämman förblir som tidigare Lantmännens högst beslutande organ. Tillsättande av fullmäktigeledamöter skiljer dock sedan tidigare. På distriktsstämman röstar medlemmen om vem som ska företräda honom eller henne på föreningsstämman. Tidigare röstades de fram på MO-rådsmötet. Distriktets ordförande har ett fast mandat på stämman och därefter väljs en fullmäktige för varje påbörjat 500-tal medlemmar inom distriktet. På så vis garanteras varje distrikt minst en fullmäktigeledamot. Mötet hålls som tidigare minst en gång per år och det är koncernstyrelsen som bjuder in föreningens fullmäktigeledamöter för information och dialog.

En ny del i organisationen är ordföranderådet. Rådet ersätter det tidigare förvaltningsrådet och ska fungera som ett rådgivande organ till koncernstyrelsen. Rådet består av de olika ordförandena i distrikten. Det ska också bli en möjlighet att utbyta erfarenheter distrikten emellan.

## 3. Teori

### 3.1 Traditionell Kooperation

#### 3.1.1 Internationella kooperativa alliansen

Det finns en rad principer för den traditionella kooperationsmodellen. Internationella Kooperativa Alliansen, IKA, som är världens största NGO (non-governmental organisation) och en sammanslutning av kooperativa organisationer inom alla möjliga branscher, har fastställt en rad av sådana principer:

- *Frivilligt och öppet medlemskap.* Föreningarna är frivilliga organisationer och alla kan bli medlemmar utan att diskrimineras.
- *Demokratisk medlemskontroll.* Medlemmarna deltar aktivt vid fastställande av mål, riktlinjer och vid beslutsfattande. Medlemmarna har lika rösträtt (en medlem, en röst). Förtroendevalda män och kvinnor är ansvariga inför medlemmarna.
- *Medlemmarnas ekonomiska deltagande.* Medlemmarna bidrar till föreningens kapital och har kontroll över det. En del av detta kapital är ofta kollektivt ägt.
- *Självständighet och oberoende.* Kooperativa föreningar är fristående organisationer som styrs av medlemmarna. Det måste alltid finnas en demokratisk medlemskontroll.
- *Utbildning, praktik och information.* Kooperativa föreningar erbjuder utbildning och praktik till sina medlemmar, förtroendevalda, chefer och anställda. De kan på så vis bidra till utvecklingen av föreningen.
- *Samarbete mellan kooperativa föreningar.* Kooperativa föreningar stärker den kooperativa rörelsen genom att samarbeta på lokal, nationell samt regional och internationell nivå.

Dessa principer stämmer väl överens med Lantmännens grundprinciper om hur dess verksamhet skall drivas (IKA:s hemsida).

#### 3.1.2 Lågkostnadsstrategi

De flesta traditionella kooperativa företag har en lågkostnadsstrategi. Det innebär att de vill maximera sin produktionsvolym. För att vinna stordriftsfördelar har de vissa regler och principer, som stimulerar en hög produktionsvolym. Några av dessa är:

- Genom *mottagningsplikt* har föreningen en förpliktelse att ta emot allt medlemmarna önskar att leverera.
- Genom *avståndsneutralitetsprincipen* kan medlemmar som är belägna långt bort leverera utan att de behöver betala en dyr frakt. Genom en prisreducering är de medlemmar som är belägna nära med och betalar för frakten.
- Kooperativa föreningar har ofta *överkapacitet* i sina anläggningar för att kunna ta stora volymer.
- En *likabehandling av medlemmarna* gör det lättare att rekrytera nya medlemmar och därmed öka volymen.
- *Öppenhetsprincipen* gör det också lättare att rekrytera nya medlemmar.
- *Det kollektiva kapitalet* gör att föreningen kan ha ett högre avräkningspris, som stimulerar till högre produktionsvolym (Nilsson & Björklund, 2003).

Eftersom traditionellt organiserade föreningar vill ha stora volymer, skulle de kunna ses som monopol, men det finns teoretiska argument för att Kooperation kan ha dominerande ställning utan att negativa konkurrens effekter uppstår. Om ett investörägt företag har extrem marknadsdominans, kan samhällsekonomin skadas, eftersom dessa kan begränsa de volymer som går till marknaden och därmed pressa upp priserna. Då traditionella kooperativa företag har öppen och frivillig medlemskår samt mottagningsplikt, kan de ej styra sina produktionsvolymer och därmed kan de ej styra prisnivån (Nilsson & Björklund, 2003).

Då jordbrukspolitiken liberaliseras upplever många traditionella kooperativa företag att konkurrensstrycket ökar. Då strävar de inte längre efter låga produktionskostnader utan man vill ha högförädlade och mindre priskänsliga produkter för att slippa den värsta konkurrensen. Nya strategier kräver nya investeringar och mer egenkapital. Mer högförädlade produkter kräver inte bara mer kapital från ägarna utan också större kunskaper inom branschen. Då kunskaper kring produkterna kommer längre bort från lantbrukarna och mer hos företagets anställda, kan detta få negativa konsekvenser för relationen mellan medlemmarna och företagets anställda (Nilsson & Björklund, 2003).

## **3.2. Teorier om kooperativt företagande**

### **3.2.1 Agentteorin**

Agentteorins budskap är att medlemskåren inte har förmågan att styra föreningen i sina egen intressen, varvid den anställda ledningen eller de förtroendevalda får kontroll över verksamheten. Ledningspersonerna (agenten), som har medlemmarnas (huvudmannens) uppdrag att driva företaget i huvudmannens intresse, har inte viljan att göra så (Nilsson & Björklund, 2003). Trots att agenten och huvudmannen använder sig av olika aktiviteter för att övervaka de beslut som fattas, kommer det alltid att finnas en avvikelse mellan agentens beslut och det beslut som skulle maximera huvudmannens nytta. Alltså kan inte agentproblemen lösas fullt ut och det kommer alltid att finnas en nyttoförlust för huvudmannen (Cobia & Anderson, under utgivning).

Agentteorin brukar tillämpas på två sätt i kooperativa sammanhang.

1. Medlemmarna klarar inte av att styra det kooperativa företagets verksamhet, om de har begränsade möjligheter att bedöma det. De kan via förtroendevalda föra in styrsignaler i företaget även om det inte ligger i de förtroendevaldas intresse. Den anställda ledningen kan också se det som sin uppgift att skydda medlemmarna mot deras egna försök att störa verksamheten.
2. Ledningen kan med sitt kunskapsövertag skaffa sig fördelar på bekostnad av medlemmarna. Eftersom ledningen har ett informationsövertag, kan det vara svårt för medlemmarna att få inblick i verksamheten. Detta gör att ledningen kan fatta beslut över huvudet på medlemmarna.

Teorins kärna är relationen mellan agenten och huvudmannen. Om en organisation blir stor och komplex kan de vara svårt för medlemmarna att styra den. De anställer då en ledning, som ska styra organisationen åt dem. Styrandet och ägandet blir då åtskiljda. Då ledningen har rätt att fatta beslut i många frågor, kan den börja handla i eget intresse, och de är svårt för medlemmarna att förhindra detta (Nilsson & Björklund, 2003).

Om ledningen betar sig bedrägligt, kan det uppstå förluster för medlemmarna. Medlemmarna kan då vidta åtgärder för att förhindra detta. Dessa åtgärder är dock resurskrävande. De är:

- *Huvudmannens kontrollkostnader* – För att styra och kontrollera agenten måste huvudmannen använda resurser. Detta görs dels genom kontraktsskrivande och dels genom kontroll att kontraktet följs.
- *Agentens försäkringskostnader* – Agenten måste övertyga huvudmannen att han handlar i huvudmannens intressen och till det går det åt resurser.
- *Residualförlust* – Huvudmannen har rätt till de eventuella vinster (residualen), som följer av företags verksamhet. Handlar agenten då bedrägligt, blir detta överskott mindre vilket, skulle innebära välfärd förluster för huvudmannen (Nilsson & Björklund, 2003).

Även om kontrakt skrivs, är de inte helt okomplicerade. Det finns många anledningar till att kontrakt blir inkompleta. För det första är det svårt att göra långsiktiga planer i en komplex och snabbt föränderlig värld. För det andra är det svårt att komma överens på alla plan om flera partier är oense. För det tredje är det svårt att skriva kontrakt som är lättförstådda vid en eventuell tvist (Cobia & Anderson, under utgivning).

Eftersom medlemmarna inte har någon individuell rätt till sina insatser, kan de inte fatta några egna beslut om det utan alla beslut om det individuella kapitalet fattas kollektivt. Medlemmarnas enda sätt att påverka föreningen blir då genom att framföra synpunkter (voice), reducera sin leveransvolym eller gå ur föreningen (exit) vid eventuellt missnöje.

Agentproblem kan också bli stora om föreningens målsättning är oklar. Då kooperativa företag sägs ska skapa medlemsnytta och ledningen inte kan förstå vad det innebär, kan det vara svårt att sätta upp klara mål. Man vet ej heller vad som krävs av ledningen, vilket kan medföra att dess kompetens blir för dålig. Personer i maktposition kan också förhindra att andra med mera kompetens kommer fram för att de känner sig hotade. Alla dessa tänkbara scenarier är ej till huvudmannens fördel.

Enligt agentteorin uppstår ett antal problem, när ägandet och styrandet är åtskilda. Dessa problem kan delas in i:

- Problemet med gemensam egendom eller gratispassagerarproblemet
- Horisontproblemet
- Portföljproblemet
- Uppföljningsproblemet eller kontrollproblemet
- Beslutsfattareproblemet eller problemet med påverkanskostnader

*Problemet med gemensam egendom* – Vid inträde i föreningen måste alla nya medlemmar gå in med kapital. Denna summa är låg jämfört med föreningens totala kapitaltillgång, vilket kan ge låg kapitaltillväxt. Detta kapital styrs sedan kollektivt och den nya medlemmen får tillgång till det gemensamma kapital som tidigare medlemmar har skapat. Eftersom tillgångarna styrs kollektivt, kan det vara svårt att få medlemmarna att skjuta till kapital. De får ej heller tillgång till detta kapital vid ett eventuellt utträde ur föreningen. Medlemmarna kan då agera som "gratispassagerare", då de utnyttjar föreningens tillgångar och service men bidrar själv minimalt med resurser till föreningen. Även icke-medlemmar, som har möjlighet att dra nytta av kooperativets fördelar utan att bli medlemmar, kan betraktas som gratispassagerare.



*Horisontproblemet* – Då de olika aktörerna i föreningen (medlemmar, förtroendevalda, ledning) har olika planeringshorisont beroende på hur lång tid de har kvar i föreningen, kan det vara svårt att fatta optimala investeringsbeslut. Eftersom residualrätten inte kan överlåtas vid ett utträde ur föreningen, är inte medlemmen intresserad av föreningens utveckling och lönsamhet, då medlemmen inte längre är kvar i föreningen. Om föreningen då vill göra en investering, som kommer att ge vinster långt fram i tiden, kan de medlemmar som inte har så lång tid kvar i föreningen motsäga sig detta. Horisontproblem med förtroendevalda och ledning kan förekomma om de endast ser till och planerar för sin egen mandatperiod.

*Portföljproblemet* – Att ha sina risker spridda kan vara till fördel för en ekonomisk förening. Det kan dock uppstå problem för ett kooperativ om den vill investera i olika verksamheter, då dessa investeringar kanske bara är till nytta för en del av medlemmarna. Olika medlemmar har även olika riskpreferenser, varför det blir svårt för föreningen att reducera medlemmarnas risktagande effektivt.

*Uppföljningsproblemet* – En stor komplex organisation kan ha negativ effekt på medlemmarnas vilja och förmåga att engagera sig i föreningens styrning, vilket kan ge ledningen kontrollen. Risker finns då att ledningen handlar i eget intresse, och det blir svårt för medlemmarna att kontrollera det.

*Beslutsfattandeproblemet* – Om företaget har en komplex struktur och om medlemskåren är heterogen, kan detta medföra svårigheter för ledningen att bedöma vad som är det bästa för medlemmarna.

### **3.2.2 Äganderättsteori**

Äganderättsteorins grundtanke är att det som man har äganderätt till har man också intresse av att vårda. Begreppet äganderätt har tre komponenter, *rätten att använda resurser*, *rätten att tillgodogöra sig avkastningen från resurser* samt *rätten av avyttra resurser*. Det är alltså viktigt för ägaren att han kan styra över resurserna till sin egen fördel. Det är därför man kan ställa sig frågande till det kooperativa ägandet, eftersom medlemmarna inte kan styra individuellt över resurserna. Äganderätten blir då vag, vilket kan göra styrandet av föreningen ineffektivt (Nilsson & Björklund, 2003). Eftersom traditionella föreningar är uppbyggda så att äganderätterna tillfaller endast medlemmar och de är ej överförbara samt att utdelning endast ges i förhållande till hur mycket man handlar med föreningen, ger detta vagt definierade äganderätter som kan medföra vissa restriktioner i investeringar (Chaddad & Cook, 2003).

Ett annat sätt att tillämpa äganderättsteorin på kooperativt företagande är att i en hårdare konkurrens är den som behärskar den mest kritiska, osäkra produktionsfaktorn, vinnaren. Äger man den mest kritiska resurstypen har man makt över andra aktörer. Där har kooperativa företag en fördel, då de behärskar råvaran. Den kompetens som finns hos lantbrukaren för att få fram råvaror av hög kvalitet är en viktig faktor, vilket är en fördel för kooperativa företag gentemot andra aktörer.

Ett sätt att få agenten att handla i huvudmannens intressen är att agenten blir huvudmän tillsammans med de övriga huvudmännen. Om även ledningen tvingas investera i företaget, har den intresse av att denna insats förvaltas väl (Cobia & Anderson, under utgivning).

### 3.3 Kooperativ styrning

Kooperativa företag ska styras av medlemmarna och inga andra. Myndigheter, medarbetare, fackliga organisationer och andra intressenter ska inte ha kontroll över företagen – i princip ej alls någon post i styrelsen eller annat ledningsorgan. Det skulle leda till att Kooperationen mister sitt värde för medlemmarna (Nilsson, 1994).

En ledning ska ha förmågan att definiera problem, ta reda på information om det, ta fram alternativa handlingsplaner och analysera dessa, välja ett och genomföra det beslutet. Det är viktigt att ledningen har förmågan att kommunicera med de anställda samt ge dem motivation. Detta är särskilt viktigt i ett kooperativt företag, eftersom medlemmarna förväntar sig mer kontakt med ledning och anställda i företaget än vad ägarna i ett investörägt företag gör.

Alla företag måste ha en affärsstrategi med tydliga mål som sträcker sig över en längre period. Utan tydliga mål är det svårt för företaget att fungera effektivt. Mål måste sättas upp för både kort sikt och lång sikt. Den kooperativa organisationsformen gör detta komplicerat. Medlemmarnas långsiktiga mål (som investerare) är att företaget ska utvecklas och växa för att säkerställa överlevnaden, medan deras kortsiktiga mål är att få ett så bra pris som möjligt samt hög efterlikvid och återbäring. Det krävs en god balans mellan bra avräkningspris samt tillräckliga vinster så att föreningen kan återinvestera. Om avräkningspriset är för lågt, finns risken att medlemmarna bli illojala och börjar handla med konkurrenter istället. Om priset är för högt finns risken att företaget går med förlust eller inte har tillräckligt med pengar till återinvesteringar. De medlemmar som har störst intresse av dessa återinvesteringar är nya eller ”unga” medlemmar, som ska vara med i föreningen under en längre tid. Chansen är då störst att de får tillfälle att nyttja investeringen och förhoppningsvis ta del av de eventuella vinster som görs.

Eftersom information ofta är begränsad, har ledningen ofta kontroll över kortsiktiga beslut där man kan se utfallet av beslutet relativt fort. Det kan vara svårare att se ett utfall av ett beslut, som sträcker sig över en längre period, då många oförväntade saker kan hända under tiden. Ledningen kan därför uppträda mer diskret med långsiktiga beslut än med kortsiktiga.

Föreningens uppgift är inte bara att förbättra medlemmarnas handelsvillkor utan även att förbättra välbefinnandet och förutsättningarna för en lönsam produktion. Därför kan föreningen behöva förse medlemmarna med tjänster, som annars inte hade funnits på marknaden. Alltså kan de beslut som tas angående investeringar och dylikt innebära icke monetära fördelar för medlemmarna. En viktig sak är att ledningen måste förstå att de beslut som fattas, fattas kooperativt. Även om en styrelsemedlem inte är ense med resten av styrelsen får den inte visa det offentligt när beslutet väl är fattat. Om styrelseledamoten inte kan stödja styrelsens beslut, bör den inte sitta kvar i styrelsen.

Lika väl som det är viktigt att ledningen har en god kommunikationsförmåga bör medlemmarna ha förmåga att framföra sina åsikter till anställda och ledningen. Då styrelsen är framröstad av medlemmarna är ska den representera medlemmarnas ideal, åsikter och önskemål (Cobia & Anderson, under utgivning).

### 3.4 Hypoteser

De teoretiska resonemangen visar varför Lantmännens problem har uppstått. Därför ska en empirisk undersökning göras för att undersöka hur man kan lösa dessa problem. Det är därför lämpligt att formulera några hypoteser, som ligger till grund för de intervjuguider, som används vid datainsamlingen.

#### *Hypoteser baserade på agentteori och äganderättsteori*

##### **Hypotes 1**

Lantmännens utvidgning har gjort organisationen mer komplex och därför svårare för medlemmarna att övergripa och förstå.

##### **Hypotes 2**

Medlemmarnas svårigheter att vara insatta i organisationen och dess verksamheter har lett till att de ej deltar i medlemsevenemang.

##### **Hypotes 3**

En mindre komplex organisationsstruktur ger medlemmarna en bättre insyn i företaget samt en större förståelse för ledningen.

##### **Hypotes 4**

Färre led i ledningsorganisationen leder till en förenklad demokratisk process och därmed en ökad ägarkänsla hos medlemmarna.

##### **Hypotes 5**

Ett större engagemang hos medlemmarna ger färre eventuella portföljproblem och beslutsfattandeproblem då ledningen för mer information om medlemmarnas riskpreferenser och önskemål.

##### **Hypotes 6**

Enligt äganderättsteorin kommer en bättre insyn i företaget att öka medlemmarnas vilja att styra företaget.

##### **Hypotes 7**

Färre led i ledningsorganisationen leder till mindre agentkostnader.

##### **Hypotes 8**

Eventuella uppföljningsproblem minskar då medlemmarna lättare kan kontrollera styrelsen.

## 4. Empirisk analys

### 4.1 Metod

För att samla in data om hur Lantmännens medlemmar uppfattar den omorganisering, som gjorts inom medlemsorganisationen, har en postal enkät genomförts. Utformningen av frågeformuläret är baserad på teorin i föregående kapitel, intryck från vissa av distriktens årsmöten samt diskussioner med anställda inom medlemsorganisationen. Då en sådan stor undersökning skulle göras var valet av undersökningsmetod enkelt. Att göra telefonintervjuer med så många medlemmar skulle vara alldeles för tidskrävande och dyrt. En webbaserad undersökning var ej möjlig, då det ej fanns tillgång till medlemmarnas mailadresser.

En postal intervjuundersökning ger en möjlighet att skicka ut formulär till många respondenter, och den ger hög flexibilitet vid sammanställning av frågor. Alla medlemmar har också möjlighet att delta i en postal undersökning, då den ej kräver några resurser av medlemmarna förutom medlemmarnas tid. En nackdel med en sådan undersökning är att den kräver en mängd tid och pengar, men i detta fall är den det bästa alternativet. Olyckligt var att formulären nådde medlemmarna under en opassande tid, då vårbruket kom ovanligt tidigt i år. Det kan vara en anledning till att svarsfrekvensen på det första utskicket blev låg.

Eftersom data måste insamlas från Lantmännens medlemmar, har frågeformuläret sänts endast till medlemmar. Det skickades ut 300 frågeformulär i två områden, nämligen Skåne samt Örebro och Östra Skaraborg. Dessa två områden innefattar sex distrikt, varav fyra i Skåne. En undersökning i hela Sverige skulle kräva alltför mycket arbete och tid för denna uppsats. Anledningen till att just dessa områden valdes ut var att produktionsstorleken i de två områdena är snarlika samt att det visat sig i en tidigare undersökning att medlemmarna i dessa områden är olika nöjda med organisationen.

Det har antagits att förtroendevalda inom organisationen är mer insatta i vilken förändring som har skett inom medlemsorganisationen. Därför sändes frågeformulär även ut till alla förtroendevalda i de utvalda distrikten. Det finns ett avsnitt i formuläret, där respondenterna kan ange om de är förtroendevalda. En jämförelse mellan hur förtroendevalda och övriga medlemmar har uppfattat förändringen är intressant.

Bortsett från att alla förtroendevalda fick frågeformulär är urvalet helt slumpmässigt, då ingen hänsyn har tagits till medlemmarnas olika förutsättningar. Frågeformuläret besvaras anonymt, då det behandlade materialet inte avslöjar vad de enskilda medlemmarna har svarat.

Frågeformuläret skickades ut i två omgångar. Respondenterna hade två och en halv vecka på sig att svara på det första utskicket. Svarsfrekvensen på detta var 30 %. Ett andra formulär skickades ut till de, som inte hade svarat på den första omgången, och då hade respondenterna en vecka på sig att svara. Svarsfrekvensen på det andra utskicket var 15 %. Den *slutliga svarsfrekvensen* efter nästan en månads undersökning blev 40 %. Svarsfrekvensen hos de förtroendevalda var 90 % och svarsfrekvensen hos övriga medlemmar var 36 %.

Frågorna i formuläret redovisas i bilagan. I korta drag behandlar de medlemmarnas syn på föreningen såsom kund, leverantör samt medlem. Frågorna behandlar också medlemmarnas syn på den förändring inom medlemsorganisationen som har skett och om de har märkt av förändringen, samt hur föreningen ska få medlemmarna mer engagerade. Det har även ställts

en del frågor om medlemmarnas bakgrund för att det ska vara möjligt att utforska om det finns skilda åsikter inom olika grupper, bl.a. i olika delar av landet.

I det nästföljande avsnittet redovisas det empiriska materialet. Först redovisas hypotesen, därefter kommer det empiriska materialet från frågeformuläret. I anslutning till varje hypotes analyseras resultatet.

## **4.2 Bakgrundsvariabler**

Av de, som svarat på frågeformuläret, är 89 % män (se tabell 1). Majoriteten är från 40 år och uppåt (se tabell 2). Antalet som svarat på vilken inriktning deras jordbruk har är 260 och 50 av dessa har mer än 1 inriktning. De flesta har växtodling och annan verksamhet såsom skogsbruk eller hästar. På resterande djurverksamheter är det ganska jämnt fördelat, dock har endast 1 % äggproduktion (se tabell 3).

Av de svarande är andelen förtroendevalda 19 % (se tabell 4). De distrikt där svarsfrekvensen är som högst är Örebro samt Östra Skaraborg. Distriktet med lägst frekvens är Kristianstad (se tabell 5).

De flesta har en omsättning på antingen under 300 tkr eller över 3 miljoner (se tabell 6). Det är ungefär så lantbruket ser ut dag. Antingen är det större gårdar som lever på sitt lantbruk eller mindre gårdar som har lantbruket som en hobbyverksamhet.

Andelen som var medlemmar innan omorganiseringen vid årsskiftet 2005/2006 är 94 % (se tabell 7). Av dem som svarat är det 70 % som ej deltog vid det senaste distriktsmötet (se tabell 8). De flesta av dem som har gått på senaste mötet är förtroendevalda.

Hälften av medlemmarna är ganska nöjda med Lantmännen såsom medlemsorganisation. Det är få som är mycket missnöjda och få som är väldigt nöjda (se tabell 9). Samma sak gäller fråga 3, där medlemmarna fick svara på hur pass nöjda de är med Lantmännen såsom handelspartner (se tabell 10). De flesta anser sig däremot inte vara särskilt lojala medlemmar. Nästan var tredje som har svarat säger att den inte alltid handlar med Lantmännen och går på distriktsmöten m.m. (se tabell 11).

Tabell 1: Könsfördelning

Kön	Antal	Procent
Kvinnor	29	11 %
Män	224	89 %
<b>Totalt</b>	<b>253</b>	

Tabell 2: Åldersfördelning

Ålder	Antal	Procent
20-30 år	3	1 %
31-40 år	28	11 %
41-50 år	65	26 %
51-60 år	76	30 %
61 år -	81	32 %
<b>Totalt Antal</b>	<b>253</b>	

Tabell 3: Verksamhetsinriktning

Inriktning	Antal	Procent
Växtodling	140	45 %
Nötproduktion	40	13 %
Äggproduktion	3	1 %
Mjölprod.	32	10 %
Svinproduktion	27	9 %
Annat	67	22 %
<b>Totalt antal</b>	<b>309</b>	

Tabell 4: Andel förtroendevalda

Uppdelning	Antal	Procent
Förtroendevald	47	19 %
Övr. medl.	205	81 %
<b>Totalt antal</b>	<b>252</b>	

Tabell 5: Svartsfr. mellan distrikten.

Distrikt	Antal	Procent
Söderslätt	40	16 %
Österlen	31	12 %
Nordv. Skåne	28	11 %
Kristianstad	22	9 %
Örebro	68	27 %
Ö. Skaraborg	60	24 %
<b>Totalt antal</b>	<b>249</b>	

Tabell 6: Omsätt. i verksamheten

Omsättning	Antal	Procent
- 300 tkr	60	25 %
301 tkr - 600 tkr	35	15 %
601 tkr - 1000 tkr	32	14 %
1001 tkr - 1500 tkr	29	12 %
1501 tkr - 3000 tkr	33	14 %
3001 tkr -	48	20 %
<b>Totalt antal</b>	<b>237</b>	

Tabell 7: Medlem före omorganiseringen?

Fråga 6	Antal	Procent
Icke medlem	15	6 %
Medlem	241	94 %
<b>Totalt antal</b>	<b>256</b>	

Tabell 8: Deltog i senaste distriktsmötet?

Fråga 1	Antal	Procent
Deltog	76	30 %
Icke deltog	180	70 %
<b>Totalt antal</b>	<b>256</b>	

Tabell 9: Nöjdhet med medlemsorganisationen?

Fråga 2	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Mycket missnöjd (1)	5	2 %
	2	55	22 %
	3	124	49 %
	4	55	22 %
	Väldigt nöjd (5)	16	6 %
	<b>Summa som svarat</b>	<b>255</b>	

Tabell 10: Nöjdhet med Lantmännen som handelspartner?

Fråga 3	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Mycket missnöjd (1)	20	8 %
	2	67	26 %
	3	97	38 %
	4	63	25 %
	Väldigt nöjd (5)	10	4 %
	<b>Summa som svarat</b>	<b>257</b>	

Tabell 11: Lojal medlem?

Fråga 4	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Nej (1)	72	28 %
	2	53	21 %
	3	48	19 %
	4	50	19 %
	Ja (5)	35	14 %
	<b>Summa som svarat</b>	<b>258</b>	

## 4.3 Hypotes 1

*Lantmännens utvidgning har gjort organisationen mer komplex och därför svårare för medlemmarna att övergripa och förstå.*

### 4.3.1 Empiri

I detta arbete undersöks vad medlemmarna anser om Lantmännens nya medlemsorganisation och om de upplever Lantmännen som en alltför stor och komplex organisation. Medlemmarna har fått svara på frågor om sin inställning till Lantmännen samt hur lojala de anser sig vara i rollerna som kund, leverantör samt medlem. I frågeformuläret finns ett antal påståenden som medlemmarna fått svara på. Påstående A säger *Med Lantmännens gamla medlemsorganisation var det enkelt för mig att påverka organisationen*. Påstående B säger *Lantmännens nya medlemsorganisation gör det enklare för mig att påverka organisationen* (se tabell 12).

Tabell 12: Medlemmarnas svar på påstående A och B.

Svarsalternativ	Fråga A: Med Lantmännens gamla medlemsorganisation var det enkelt för mig att påverka organisationen		Fråga B: Lantmännens nya medlemsorganisation gör det enklare för mig att påverka organisationen	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer inte (1)	31	12 %	59	23 %
2	38	15 %	49	19 %
Instämmer delvis (3)	74	29 %	39	15 %
4	20	8 %	10	4 %
Instämmer helt (5)	20	8 %	8	3 %
Vet ej (x)	71	28 %	87	35 %
<b>Totalt antal svar</b>	<b>254</b>		<b>252</b>	

I påstående C fick medlemmarna uppge i vilken grad de instämmer i påståendet *Lantmännens expansion och internationalisering gör det svårare för dem att sätta sig in i verksamheten och förstå resultatet* (se tabell 13).

Tabell 13: Medlemmarnas svar på påstående C.

Fråga C: Lantmännens expansion och internationalisering gör det svårare för dem att sätta sig in i verksamheten och förstå resultatet		
Svarsalternativ	Antal	Procent
Instämmer inte (1)	18	7 %
2	28	11 %
Instämmer delvis (3)	62	24 %
4	50	20 %
Instämmer helt (5)	58	23 %
Vet ej (x)	38	15 %
<b>Summa</b>	<b>254</b>	

Då de förtroendevalda antas vara mer insatta i organisationen, är det intressant att se om deras svar skiljer sig från övriga medlemmars. På fråga A och B har de svarat något annorlunda (se tabell 14).

Tabell 14: Förtroendevaldas svar på påstående A och B.

Svarsalternativ	Fråga A: Med Lantmännens gamla medlemsorganisation var det enkelt för mig att påverka organisationen	Procent	Fråga B: Lantmännens nya medlemsorganisation gör det enklare för mig att påverka organisationen	Procent
	Antal		Antal	
Instämmer inte (1)	9	19 %	9	19 %
2	13	28 %	12	26 %
Instämmer delvis (3)	8	17 %	4	9 %
4	3	6 %	7	15 %
Instämmer helt (5)	5	11 %	7	15 %
Vet ej (x)	9	19 %	8	17 %
<b>Totalt antal svar</b>	<b>47</b>		<b>47</b>	

På påstående C har de förtroendevalda och övriga medlemmar svarat ungefär lika. Båda grupperna anser att när koncernen expanderar och internationaliseras, blir det svårare att sätta sig in i och förstå resultatet (se tabell 15).

Tabell 15: Förtroendevaldas svar på påstående C.

Fråga C: Lantmännens expansion och internationalisering gör det svårare för dem att sätta sig in i verksamheten och förstå resultatet	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	8	17 %
	2	6	13 %
	Instämmer delvis (3)	11	23 %
	4	9	19 %
	Instämmer helt (5)	10	21 %
	Vet ej (x)	3	6 %
	<b>Summa</b>	<b>47</b>	

Vid en jämförelse mellan Skånedistriktet sammantagna samt Örebro- och Östra Skaraborgsdistriktet sammantagna visade det sig att områdenas svar på påstående B hade lika medelvärde. Vilket även bekräftades med ett t-test (p-värde=0,493) (se tabell 16).

Tabell 16: T-test för påstående B.

	Skåne	Örebro-Mälardalen
<b>Medelvärde</b>	3,433	3,429
<b>Standardavvikelse</b>	2,020	2,076
<b>t-test: Två sampel antar lika varians</b>		
<b>P(T&lt;=t) ensidig</b>	0,493	

#### 4.3.2 Analys

De flesta medlemmarna instämmer delvis eller helt med att en större och mer komplex organisation gör det svårare att sätta sig in i verksamheten. Endast ett fåtal anser att detta inte stämmer. Svaren är dock spridda. Anledningen är att många av Lantmännens ”nya”



verksamheter skiljer sig mycket från dess kärnverksamhet eller bedrivs i ett annat land, vilket medför svårigheter att hålla sig uppdaterad eller bristande intresse.

Tanken med den nya medlemsorganisationen är att medlemmarna lättare ska kunna sätta sig in i verksamheten dels genom att de förtroendevalda får mycket information och att medlemmarna får chansen att rösta in representanter direkt till föreningsstämman. Många medlemmar instämde nästan helt i att den gamla organisationsstrukturen gjorde det enkelt för dem att påverka organisationen medan få uppgav att den nya organisationsstrukturen gjorde det enklare för dem att påverka organisationen. Anledningen till detta resultat kan vara att eftersom det är så få som går på mötena, är det också få som har uppmärksammat att det skett en förändring. En orsak kan också vara att när det står den gamla organisationen så tänker många långt tillbaka i tiden, då Lantmännen inte var så stort och var mer lokalbaserat.

### ***Jämförelse mellan förtroendevalda och övriga medlemmar***

En jämförelse mellan förtroendevalda och övriga medlemmar visar att övriga medlemmar instämmer i större utsträckning till påståendet att det i den gamla organisationsstrukturen var enkelt att påverka organisationen, medan förtroendevalda anser i viss mån mer att den nya organisationsstrukturen gör det enklare att påverka organisationen. Skillnaderna är dock inte stora. På frågan om den nya organisationsstrukturen svarar nästan var femte förtroendevald och var tredje övrig medlem att de inte vet om omstruktureringen gjort det enklare. Detta kan bero på att de inte har uppmärksammat förändringen eller att det är för tidigt att utvärdera då det ej gått så lång tid sen förändringen skedde. I de förtroendevaldas fall är det förmodligen så att de anser att det är för tidigt att utvärdera, eftersom de bör vara väl informerade om denna förändring.

På påståendet att Lantmännens expansion och internationalisering gör det svårt för medlemmarna att sätta sig in i verksamheten och förstå resultatet är svaren från förtroendevalda och övriga medlemmar väldigt lika. Majoriteten i båda grupperna instämmer delvis eller helt. Detta är naturligt då affärer med utlandet och nyetablering på marknader som står utanför medlemmarnas kärnkompetens, medför att ny kunskap måste inhämtas, vilket inte alltid finns tid och intresse för.

### ***Jämförelse mellan distrikten***

Det har testats för signifikanta skillnader mellan Skåneområdet samt Örebro- och Östra Skaraborgområdet för påstående B. Då P-värdet uppgår till 0,493, finns inga signifikanta skillnader mellan områdena. De skillnader som uppstår är slumpmässiga. Uppfattningen att den nya organisationsstrukturen inte har gjort det enklare för medlemmarna att påverka organisationen är alltså lika i Mellansverige och i södra Sverige.

## 4.4 Hypotes 2

Medlemmarnas svårigheter att vara insatta i organisationen och dess verksamheter har lett till att de ej deltar i medlemsevenemang.

### 4.4.1 Empiri

I frågeformuläret har medlemmarna fått svara på om de instämmer på påståendet (D) som säger ”Eftersom Lantmännen har blivit större och mer komplex, är det svårt för mig att vara insatt i dess verksamheter vilket medför att jag struntar i att gå på distriktsmötena”. Svaren är väldigt spridda men majoriteten instämmer delvis eller helt (se tabell 17).

Tabell 17: Medlemmars svar på påstående D.

<b>Fråga D:</b> Eftersom Lantmännen har blivit större och mer komplex, är det svårt för mig att vara insatt i dess verksamheter vilket medför att jag struntar i att gå på distriktsmötena.	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Instämmer inte (1)	45	18 %
	2	30	12 %
	Instämmer delvis (3)	57	23 %
	4	40	16 %
	Instämmer helt (5)	53	21 %
	Vet ej (x)	27	11 %
	<b>Summa</b>	<b>252</b>	

Studien ska även försöka undersöka vad som skulle kunna få fler medlemmar att gå på fler möten. Nästkommande frågor har ställts till dem som sällan eller aldrig går på möten.

I fråga 10 ställdes frågan till de som sällan eller aldrig går på möten, om medlemmen skulle gå på fler möten om han/hon var mer insatt i organisationen? På den frågan har cirka en tredjedel svarat ja, en tredjedel svarat nej och en tredjedel svarat vet inte. Det är något fler som har svarat nej (se tabell 18).

Tabell 18: Medlemmars svar på fråga 10.

<b>Fråga 10:</b> Skulle du gå på fler möten, om du var mer insatt i organisationen?	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	70	33 %
	Nej	77	36 %
	Vet ej	65	31 %
	<b>Summa</b>	<b>212</b>	

Då ägarskapet av Lantmännen idag är ett stort diskussionsämne ställdes frågan om medlemmen skulle gå på fler möten om man kunde påverka med fler än en röst. På denna fråga har över 50 % svarat nej (se tabell 19).

Tabell 19: Medlemmars svar på fråga 11.

<b>Fråga 11:</b> Skulle du gå på fler möten om du kunde påverka med fler röster än bara en?	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	40	19 %
	Nej	115	53 %
	Vet ej	60	28 %
	<b>Summa</b>	<b>215</b>	

Då distriktsmötena informerar övergripande om hela koncernen, ställdes frågan *om fler skulle gå på möten om de kände att det som togs upp berörde deras lantbruksinriktning eller verksamhet mer*. På denna fråga har över 60 % svarat ja, knappt 20 % har svarat nej och drygt 20 % har svarat vet ej (se tabell 20).

Tabell 20: Medlemmars svar på fråga 12.

<b>Fråga 12:</b> Skulle du gå på fler möten om du kände att det som togs upp på mötena berörde din lantbruksinriktning/verksamhet mer?	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	130	61 %
	Nej	41	19 %
	Vet ej	43	20 %
	<b>Summa</b>	<b>214</b>	

Den nya medlemsorganisationen innebär att de gamla kretsarna blir färre och större distrikt. Det kan medföra längre resväg för medlemmarna. I fråga 13 ställdes därför frågan *om fler skulle gå på mötena om de hade närmare till platserna är de hölls*. Något fler (47 %) svarade nej, 39 % svarade ja och 14 % svarade vet ej (se tabell 21).

Tabell 21: Medlemmars svar på fråga 13.

<b>Fråga 13:</b> Skulle du gå på fler möten om hade närmare till platserna där de hölls?	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	84	39 %
	Nej	100	47 %
	Vet ej	31	14 %
	<b>Summa</b>	<b>215</b>	

Då många av Lantmännens medlemmar bedriver djurproduktion, kan valet av tidpunkt för mötet spela en avgörande roll. I fråga 14 ställdes därför frågan *om fler skulle gå på mötena om de var på en bättre tidpunkt?* På den frågan har majoriteten svarat nej då 45 % svarade nej, 31 % svarade ja och 24 % svarade vet ej (se tabell 22).

Tabell 22: Medlemmars svar på fråga 14.

<b>Fråga 14:</b> Skulle du gå på fler möten om de var på en bättre tidpunkt?	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	66	31 %
	Nej	97	45 %
	Vet ej	52	24 %
	<b>Summa</b>	<b>215</b>	

#### 4.4.2 Analys

Orsaken till att få deltar vid medlemsevenemang är inte självklar. Majoriteten instämde dock delvis eller helt i påståendet att pga. att Lantmännen har växt och blivit mer komplex är det svårt för medlemmarna att vara insatta i dess verksamheter, varför de struntar i att gå på distriktsmötena. Det var även väldigt spridda svar på fråga 10, där något fler hade svarat nej på frågan om de skulle gå på fler möten om de var mer insatta i organisationen. Lantmännens expansion är alltså bara en lite del av orsaken till det låga medlemsengagemanget som finns. Det finns andra bakomliggande orsaker till att så många medlemmar väljer att ej delta i diverse evenemang.

Eftersom Lantmännens ägarform är en het fråga, är det förvånande att över 50 % inte skulle gå på fler möten om de kunde påverka med fler än en röst. Anledningen kan vara att många känner sig dåligt insatta, vilket medför att de inte känner något behov att rösta. Ett antagande är att ägarformen är en viktig fråga därför att medlemmarna vill ha tillgång till Lantmännens kapital men inte mer makt att styra företaget.

På frågan om fler skulle gå på mötena, om de kände att dessa berörde deras lantbruksinriktning eller verksamhet mer, svarade 61 % av medlemmarna ja. Då tanken är att dessa distriktsmöten ska vara till för att medlemmarna ska få en större inblick i koncernens verksamhet, kan det vara svårt att bara ta upp frågor, som berör endast det enskilda lantbruket. Många av Lantmännens medlemmar är egenföretagare, vilket ofta innebär att när de går på möten har de mindre tid i det egna företaget. Eftersom tid ofta är en bristvara, blir det extra viktigt att dessa möten verkligen ger något.

Något fler svarade nej på frågan om de skulle gå på fler möten, om de hade närmare till mötesplatsen. Om medlemmarna anser att det är viktigt att gå på mötena, kommer de flesta att åka dit oavsett om mötet hålls nära eller långt bort. Om medlemmen däremot är osäker på om den ska gå kan det vara en avgörande faktor, då långa avstånd kan verka avskräckande. Det bästa man kan göra är att bestämma en mötesplats, som är nära för så många som möjligt.

På frågan om fler medlemmar skulle gå på mötena, om de hölls på en bättre tidpunkt, är det något fler som har svarat nej. De flesta som har svarat nej har en produktion, som innebär att de inte är uppbundna en viss tidpunkt på dygnet på gården. De medlemmar som har djurproduktion är oftast det. Den bästa tiden för medlemmar med djurproduktion är oftast senare på kvällen eller mitt på dagen. Risken med mötena sent på kvällen är att de också avslutas mycket sent.

#### 4.5 Hypotes 3

*En mindre komplex organisationsstruktur ger medlemmarna bättre insyn i företaget samt större förståelse för ledningen.*

### 4.5.1 Empiri

Hypotes 3 ligger nära hypotes 2. I frågeformuläret ges påståendet *En mindre komplex organisationsstruktur ger medlemmarna en bättre insyn i företaget samt en större förståelse för ledningen*. Majoriteten håller delvis eller helt med på detta påstående (se tabell 23).

Tabell 23: Medlemmars svar på påstående E.

<b>Fråga E:</b> <i>En mindre komplex organisation ger mig en bättre insyn i företaget vilket ökar förståelsen för koncernstyrelsens beslut.</i>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Instämmer inte (1)	10	4 %
	2	16	6 %
	Instämmer delvis (3)	63	25 %
	4	51	20 %
	Instämmer helt (5)	67	27 %
	Vet ej (x)	45	18 %
	<b>Summa</b>	<b>252</b>	

Då 94 % av dem som svarat på frågeformuläret var medlemmar i Lantmännen innan omorganiseringen av medlemsorganisationen, ställdes en fråga till dem *om de upplevde att en förändring var nödvändig för att förenkla den demokratiska processen*. På den frågan har 28 % svarat ja, 30 % svarat nej och 42 % svarat vet ej (se tabell 24).

Tabell 24: Medlemmars svar på fråga 7.

<b>Fråga 7:</b> <i>Upplevde du att en förändring var nödvändig för att förenkla den demokratiska processen?</i>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	69	28 %
	Nej	75	30 %
	Ingen åsikt	103	42 %
	<b>Summa</b>	<b>247</b>	

Det är intressant att se om de förtroendevalda, som troligtvis är mer insatta i organisationen, tycker annorlunda än övriga medlemmar. På fråga 7 har 58 % av de förtroendevalda svarat ja, 29 % nej och 13 % ingen åsikt (se tabell 25).

Tabell 25: Förtroendevaldas svar på fråga 7.

<b>Fråga 7:</b> <i>Upplevde du att en förändring var nödvändig för att förenkla den demokratiska processen?</i>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	26	58 %
	Nej	13	29 %
	Ingen åsikt	6	13 %
	<b>Summa</b>	<b>45</b>	

I fråga 8 fick medlemmarna svara på om de tyckte att *omorganiseringen har gjort det enklare för dem att sätta sig in i och förstå Lantmännens verksamhet*. På den frågan svarade 48 % nej, 39 % ingen åsikt och endast 13 % ja (se tabell 26).

Det är även här intressant om de förtroendevalda skiljer sig från övriga medlemmar. Hos de förtroendevalda har en mycket större andel svarat ja, men det är fortfarande nästan hälften som har svarat nej (se tabell 27).

Tabell 26: Medlemmars svar på fråga 8.

<b>Fråga 8: Anser du att omorganiseringen har gjort det enklare för dig att sätta dig in i och förstå Lantmännens verksamhet?</b>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	32	13 %
	Nej	123	48 %
	Ingen åsikt	99	39 %
	<b>Summa</b>	<b>254</b>	

Tabell 27: Förtroendevaldas svar på fråga 8.

<b>Fråga 8: Anser du att omorganiseringen har gjort det enklare för dig att sätta dig in i och förstå Lantmännens verksamhet?</b>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	19	42 %
	Nej	21	47 %
	Ingen åsikt	5	11 %
	<b>Summa</b>	<b>45</b>	

De få som svarade ja på fråga 8 ombads att svara på *hur pass mycket enklare de tycker att det har blivit*. Svaren på denna fråga är spridda, då endast 13 % tycker att det har blivit mycket bättre, var tredje anser att det har blivit något bättre samt var fjärde anser att det är nästan ingen skillnad.

Tabell 28: Medlemmars svar på fråga 9.

<b>Fråga 9: Om du svarade "ja" på fråga 8; hur pass mycket bättre har det blivit?</b>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Nästan ingen skillnad (1)	9	23 %
	2	3	8 %
	Något bättre (3)	13	33 %
	4	9	23 %
	Mycket bättre (5)	5	13 %
	<b>Summa</b>	<b>39</b>	

Det är intressant att se om svaren på fråga 7 skiljer sig mellan södra Sverige och Mellansverige. Vid en jämförelse mellan Skånedistriktet sammantagna samt Örebro- och Östra Skaraborgsdistriktet sammantagna undersöktes om svaren på fråga 7 hade olika medelvärde. Varianserna var lika och därför gjordes ett t-test där lika varians antogs. Då t-testet visar ett p-värde över 0,1 innebär det att medelvärdena för de två områdena är lika. Det innebär att svaret på fråga 7, där var tredje medlem anser att en förändring var nödvändig för att förenkla den demokratiska processen, inte skiljer sig mellan områdena.

Tabell 29: T-test för fråga 7.

	Skåne	Örebro-Mälardalen
Medelvärde	2,0696	2,2016
Varians	0,6442	0,6989
<b>t-test: Två sampel antar lika varians</b>		
<b>P(T&lt;=t) ensidig</b>	0,1074	

#### 4.5.2 Analys

De flesta instämmer i att större vetskap om organisationen ger större förståelse för ledningen. Det beror ofta på att ju mer man kan följa beslut samt utvecklingen av företaget, desto mer delaktig känner man sig, vilket medför en större ansvarskänsla för företagets resultat. Det kan leda till att ledningens ansvar minskar, trots att det är dem som har det yttersta ansvaret. En närmare insyn och kontakt med ledningen gör ofta att kritiken inte blir lika hård.

För att kontakten med ledningen och möjligheten att få information ska vara bra är organisationsstrukturen viktig. Är ledet mellan ledning och medlem långt, blir det ofta svårt att få fram information snabbt och enkelt. Därför är det intressant att se om medlemmarna anser att en omstrukturering var nödvändig för att förenkla processen. Bland övriga medlemmar fanns ingen klar övervikt för ja eller nej, och över 40 % hade ingen åsikt alls, men bland de förtroendevalda ansåg nästan 60 % att en omstrukturering var nödvändig. Då de förtroendevalda är en länk mellan ledning och medlemmar, är det viktigt att de är med på en förändring och anser att den behövs, eftersom de har stort ansvar i att information förmedlas.

Nästan hälften bland både övriga medlemmar och förtroendevalda anser att omstruktureringen inte har gjort det lättare för dem att sätta sig in i organisationen. Detta kan vara bekymmersamt, speciellt att de förtroendevalda anser detta. En förklaring kan vara att den nya strukturen inte funnits så länge, varför de inte har hunnit vänja sig vid den eller också finns det fortfarande mycket kvar att förbättra.

Av de, som ansåg att omorganiseringen gjort det enklare att sätta sig in i verksamheten, var det väldigt varierande svar om hur pass mycket bättre det har blivit. De flesta anser att det har blivit något till mycket bättre, men var fjärde anser att det är nästan ingen skillnad. Strukturen och informationsflödet skulle därför kunna förbättras ytterligare.

Det har testats för signifikanta skillnader mellan Skåneområdet samt Örebro- och Östra Skaraborgområdet. Då P-värdet uppgår till 0,1074 finns inga signifikanta skillnader mellan områdena. De skillnader som uppstår är slumpmässiga. Uppfattningen att en förändring inte var nödvändig för att förenkla den demokratiska processen skiljer sig alltså inte mellan södra och Mellansverige. Majoriteten har svarat nej eller att de inte har någon åsikt i den frågan.

## 4.6 Hypotes 4

*Färre led i ledningsorganisationen leder till en förenklad demokratisk process och därmed en ökad ägarkänsla hos medlemmarna.*

### 4.6.1 Empiri

När Lantmännen gjorde omstruktureringen, tog man bort ett led i organisationshierarkin för att förenkla den demokratiska processen. I frågeformuläret har medlemmarna fått svara på påståendet *Färre led i organisationshierarkin gör det lättare för mig att påverka*. På detta påstående har de flesta instämt delvis eller helt. Var femte som har svarat vet ej (se tabell 30).

Tabell 30: Medlemmars svar på påstående F.

Fråga F: <i>Färre led i organisationshierarkin gör det lättare för mig att påverka.</i>	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	13	5 %
	2	16	6 %
	Instämmer delvis (3)	56	22 %
	4	44	17 %
	Instämmer helt (5)	72	29 %
	Vet ej (x)	51	21 %
	<b>Summa</b>	252	

Okunskap kan ofta vara källan till ointresse. Medlemmarna har därför fått uppge i vilken grad de instämmer i påståendet *Ju mer jag vet om organisationen och dess resultat desto mer vill jag påverka*. De flesta har instämt delvis eller helt (se tabell 31).

Tabell 31: Medlemmars svar på påstående H.

Fråga H: <i>Ju mer jag vet om organisationen och dess resultat, desto mer vill jag påverka.</i>	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	13	5 %
	2	11	4 %
	Instämmer delvis (3)	69	27 %
	4	60	24 %
	Instämmer helt (5)	59	24 %
	Vet ej (x)	39	16 %
	<b>Summa</b>	251	

I påstående I får medlemmarna svara på *om de känner sig mer som ägare i Lantmännen om de lättare kan sätta sig in i verksamheten och påverka beslut*. På detta påstående instämmer de flesta medlemmar. Var tredje medlem instämmer helt (se tabell 32).



Tabell 32: Medlemmars svar på påstående I.

Fråga I: Jag känner mig mer som ägare i Lantmännen om jag lättare kan sätta mig in i verksamheten och påverka beslut.	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	12	5 %
	2	11	4 %
	Instämmer delvis (3)	56	22 %
	4	61	24 %
	Instämmer helt (5)	80	32 %
	Vet ej (x)	31	12 %
	<b>Summa</b>	<b>251</b>	

Medlemmarna anser att färre led i organisationshierarkin gör det lättare för dem att påverka. Då omstruktureringen grundas just på detta, är det intressant att se om den uppfattningen skiljer sig mellan olika åldersgrupper. Vid en jämförelse mellan åldrarna 20 – 50 år samt 50 år och uppåt undersöktes om svaren på påstående F hade olika medelvärde. Eftersom varianserna var lika, gjordes ett t-test där lika varians antogs. Då p-värdet uppgår till 0,497 finns det inga signifikanta skillnader mellan åldrarna. Uppfattningen att färre led i organisationshierarkin gör det lättare för medlemmarna att påverka är därför lika oavsett medlemmarnas ålder (se tabell 33).

Tabell 33: T-test för påstående F.

	20 – 50 år	50 år -
<b>Medelvärde</b>	4,174	4,175
<b>Varians</b>	1,618	2,289
<b>t-test: Två sampel antar lika varians</b>		
<b>P(T&lt;=t) ensidig</b>	0,497	

#### 4.6.2 Analys

Då många medlemmar håller med om att ökad kunskap ger ett större intresse och ägarkänsla, är det viktigt att Lantmännen förmedlar information på bästa sätt samt att medlemmarna får chansen att påverka och besluta. En trögrörlig organisation där motioner och synpunkter måste passera många led, kan minska motivationen att påverka.

Vad gäller resultatet är det viktigt att medlemmarna lätt kan ta del av den informationen. Där spelar årsredovisningen en viktig roll. En lättförståelig och förklarande årsredovisning är viktig. Det är även viktigt att förtroendevalda kan förmedla information från ledningen på bästa sätt. Viljan att påverka kommer inte att finnas om medlemmarna inte känner sig delaktiga och insatta i det som händer i företaget.

Med förmågan att påverka kommer oftast också känslan av att äga. Medlemmarna känner att de har ett ansvar och vill företagets bästa, eftersom de flesta människor har viljan att vårda det som är deras eget. Eftersom majoriteten av dem som svarade på frågan om de skulle gå på fler möten om de kunde påverka med mer än en röst, svarade nej, antas att det viktigaste för medlemmarna inte är att kunna styra mer eller mindre än någon annan, utan att kunna förstå vad som händer i företaget samt styra det i den riktningen de vill.

En teori är att äldre medlemmar har en mer gammalmodig syn på hur en organisation ska styras, vilket skulle innebära att de anser att en klar hierarkisk ordning är det bästa sättet att

styra ett företag. Jag har därför testat för signifikanta skillnader mellan åldrarna 20-50 år samt 50 år och uppåt, för påstående F. Då P-värdet uppgår till 0,497 finns inga signifikanta skillnader mellan grupperna. De skillnader som uppstår är slumpmässiga. Medlemmarna anser därför att färre led i organisationshierarkin gör det lättare för dem att påverka, oavsett vilken åldersgrupp de tillhör.

## 4.7 Hypotes 5

*Ett större engagemang hos medlemmarna ger färre eventuella portföljproblem och beslutsfattandeproblem då ledningen för mer information om medlemmarnas riskpreferenser och önskemål.*

### 4.7.1 Empiri

I påstående G fick medlemmarna ange i vilken grad de instämmer i påståendet *Om jag lättare kan påverka koncernstyrelsen anser jag att besluten om investeringar kommer att gynna fler medlemmar*. De flesta instämmer delvis eller helt på påståendet men var fjärde vet ej (se tabell 34).

Tabell 34: Medlemmars svar på påstående G.

Fråga G: Om jag lättare kan påverka koncernstyrelsen	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	17	7 %
	2	16	6 %
	Instämmer delvis (3)	54	22 %
	4	53	21 %
	Instämmer helt (5)	48	19 %
	Vet ej (x)	63	25 %
	<b>Summa</b>	<b>251</b>	

I påstående K fick medlemmarna ange i vilken grad de instämmer i påståendet *Om jag lättare kan komma i kontakt med koncernstyrelsen ökar möjligheten att den fattar beslut, som gynnar fler medlemmar*. Majoriteten instämmer delvis eller helt (se tabell 35).

Tabell 35: Medlemmars svar på påstående K.

Fråga K: Om jag lättare kan komma i kontakt med koncernstyrelsen ökar möjligheten att den fattar beslut, som gynnar fler medlemmar.	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	13	5 %
	2	19	8 %
	Instämmer delvis (3)	61	24 %
	4	62	25 %
	Instämmer helt (5)	53	21 %
	Vet ej (x)	44	17 %
	<b>Summa</b>	<b>252</b>	

Då olika stora företag kan ha olika uppfattning om hur beslut bör fattas, är det intressant att se om svaren på påstående K skiljer sig mellan företag med olika omsättningsgrader. Omsättningarna har delats in i två grupper, 0-1 miljon samt 1 miljon och uppåt. Vid en jämförelse undersöktes det om svaren på påstående K hade olika medelvärde. Variansen var

lika, och därför gjordes ett t-test, där lika varians antogs. Då p-värdet överstiger 0,1 finns inga signifikanta skillnader mellan grupperna. Oavsett omsättning anser medlemmarna att möjligheten att koncernstyrelsen fattar beslut, som gynnar fler medlemmar ökar, om de lättare kommer i kontakt med styrelsen (se tabell 36).

Tabell 36: T-test för påstående K.

Jämföra omsättningsgrad	0-1 miljon	I miljon -
Medelvärde	4,040	3,838
Varians	2,071	1,810
t-test: Två sampel antar lika varians		
P(T<=t) ensidig	0,138	

Samma sak gäller för olika åldrar. Medlemmarna delades in i två åldersgrupper, 20-50 år samt 50 år och uppåt. Vid ett t-test för påstående K visade det sig att medelvärdet för de två grupperna inte skiljer sig då det har ett p-värde som överstiger 0,1. Eventuella skillnader mellan de två grupperna är därför slumpmässiga (se tabell 37).

Tabell 37: T-test för påstående K.

Jämföra åldersfördelning	20-50 år	50 år -
Medelvärde	3,914	4,078
Varians	2,014	1,902
t-test: Två sampel antar lika varians		
P(T<=t) ensidig	0,185	

#### 4.7.2 Analys

Många medlemmar menar att Lantmännen har blivit så stort att de inte har kontroll över företaget. De anser att de nya verksamheterna ligger långt ifrån kärnverksamheten, som är affärsområde Lantbruk. Vid en stor organisation med många medlemmar och stor ledningsgrupp kan en god kontakt mellan dessa två grupper vara svår att uppnå. Medlemmarna kan uppleva att ledningen inte har så stor kunskap om deras behov, medan ledningen anser att medlemmarna inte förstår hur företaget måste skötas för att överleva. Därför kan det hända att medlemmarna anser att många investeringar är onödiga eller fel, eftersom de inte gynnar medlemmarna tillräckligt.

Många medlemmar anser att om de lättare kan påverka ledningen samt tillsätta de personer de anser är mest kompetenta, kommer företaget att styras så att nyttan maximeras för så många medlemmar som möjligt. Ett exempel på detta är att nyligen har Lantmännen gjort en stor investering i en etanolfabrik. Därför har en diskussion väckts om hur alla medlemmar i hela Sverige ska kunna ta del av fördelarna med denna investering och inte bara de som bor i närheten av fabriken. Ett annat exempel är att nedläggningarna av siloanläggningar runt om i landet, vilket har upprört många medlemmar. Detta har gett dem uppfattningen att ledningen endast ser till ett fåtal medlemmars bästa.

Det kan finnas olika uppfattningar mellan olika åldersgrupper och verksamhetsstorlekar om sambandet mellan medlemsnytta och möjligheten att komma i kontakt med styrelsen. Jag har därför testat för signifikanta skillnader mellan svaren för påstående K. De två åldersgrupper som har jämförts är åldrarna 20-50 år samt 50 år och uppåt, och de verksamhetsstorlekar som

har jämförts är de verksamheter med en omsättning under 1 miljon och verksamheter med en omsättning över en miljon. Då P-värdet överstiger 0,1 vid båda jämförelserna finns inga signifikanta skillnader. De skillnader som uppstår är slumpmässiga. Majoriteten instämmer alltså helt eller delvis på påståendet ”Om jag lättare kan komma i kontakt med koncernstyrelsen ökar möjligheten att den fattar beslut, som gynnar fler medlemmar” oavsett ålder eller omsättning.

## 4.8 Hypotes 6

*Enligt äganderättsteorin kommer en bättre insyn i företaget att öka medlemmarnas vilja att styra företaget.*

### 4.8.1 Empiri

Medlemmarna har fått uppge i vilken grad de instämmer i påståendet *Ju mer jag vet om organisationen och dess resultat desto mer vill jag påverka*. De flesta instämmer delvis eller helt (se tabell 38).

Tabell 38: Medlemmars svar på påstående H.

Fråga H: <i>Ju mer jag vet om organisationen och dess resultat, desto mer vill jag påverka.</i>	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	13	5 %
	2	11	4 %
	Instämmer delvis (3)	69	27 %
	4	60	24 %
	Instämmer helt (5)	59	24 %
	Vet ej (x)	39	16 %
	<b>Summa</b>	<b>251</b>	

I påstående I får medlemmarna säga *om de känner sig mer som ägare i Lantmännen om de lättare kan sätta sig in i verksamheten och påverka beslut*. De flesta instämmer, och var tredje medlem instämmer helt (se tabell 39).

Tabell 39: Medlemmars svar på påstående I.

Fråga I: <i>Jag känner mig mer som ägare i Lantmännen om jag lättare kan sätta mig in i verksamheten och påverka beslut.</i>	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	12	5 %
	2	11	4 %
	Instämmer delvis (3)	56	22 %
	4	61	24 %
	Instämmer helt (5)	80	32 %
	Vet ej (x)	31	12 %
	<b>Summa</b>	<b>251</b>	

För att försöka fastställa hur mycket medlemmarna anstränger sig för att få information om företaget och följa med i dess utveckling, ställdes frågan *Hur mycket engagerar du dig för att få information om Lantmännens verksamhet och utveckling?* De flesta har svarat att de engagerar sig väldigt lite i att söka information (se tabell 40).

Tabell 40: Medlemmars svar på fråga 5.

<b>Fråga 5: Hur mycket engagerar du dig för att få information om Lantmännens verksamhet och utveckling?</b>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Mycket lite (1)	58	23 %
	2	63	25 %
	3	71	28 %
	4	43	17 %
	Väldigt mycket (5)	21	8 %
	<b>Summa</b>	<b>256</b>	

Då möjligheten att påverka med mer än en röst skulle kunna vara avgörande, ställdes frågan om medlemmen skulle gå på fler möten om den kunde påverka med fler än en röst. På denna fråga har över 50 % svarat nej (se tabell 41).

Tabell 41: Medlemmars svar på fråga 11.

<b>Fråga 11: Skulle du gå på fler möten, om du kunde påverka med fler röster än bara en?</b>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Ja	40	19 %
	Nej	115	53 %
	Vet ej	60	28 %
	<b>Summa</b>	<b>215</b>	

På påståendet "Min röst gör skillnad" har de flesta svarat att de inte instämmer. Över 50 % har svarat att de inte instämmer alls eller delvis (se tabell 42).

Tabell 42: Medlemmars svar på påstående L.

<b>Fråga L: Min röst gör skillnad.</b>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Instämmer inte (1)	50	20 %
	2	22	9 %
	Instämmer delvis (3)	71	28 %
	4	28	11 %
	Instämmer helt (5)	32	13 %
	Vet ej (x)	48	19 %
	<b>Summa</b>	<b>251</b>	

Vid en jämförelse mellan Skånedistriktet sammantagna samt Örebro- och Östra Skaraborgsdistriktet sammantagna undersöktes om de två områdena engagerade sig olika mycket för att få information om Lantmännens verksamhet och utveckling. Variansen var olika, därför gjordes ett t-test, där olika varians antogs. Då p-värdet uppgår till 0,039, har de olika medelvärde, dvs. svaren skiljer sig mellan områdena.

Tabell 43: T-test för fråga 5.

	<b>Skåne</b>	<b>Örebro-Mälardalen</b>
<b>Medelvärde</b>	2,783	2,508
<b>Varians</b>	1,785	1,181
<b>t-test: Två sampel antar olika varians</b>		
<b>P(T&lt;=t) ensidig</b>	0,039	

## 4.8.2 Analys

De flesta medlemmarna håller med om att ju mer de vet om företaget desto mer ökar deras vilja att styra det och engagera sig. Det är viktigt för föreningen att medlemmarna gör det, då det medför nya idéer och åsikter till företaget samt hjälper ledningen att styra företaget i den riktningen som medlemmarna vill. Ett problem för Lantmännen är att så få engagerar sig och anstränger sig för att söka information om företaget. De flesta har svarat att de engagerar sig lite eller mycket lite. En tanke skulle kunna vara att få engagerar sig för att de inte anser att de kan påverka så mycket genom att rösta eftersom många anser att deras röst inte gör någon skillnad, men majoriteten har även svarat att de inte skulle gå på fler möten även om de kunde rösta med mer än en röst. Det bristande engagemanget kan därför bottna i rent ointresse samt i viss mån tidsbrist. Andra bakomliggande orsaker kan vara att medlemmen är missnöjd med de affärer, som de gjort med Lantmännen. Om medlemmen anser att han eller hon som kund eller leverantör gjort en dålig affär med Lantmännen, förloras även intresset och förtroendet som medlem. Det är oftast priset på den vara som köps eller säljs av medlemmen, som avgör om den är nöjd med hur företaget sköts. De flesta medlemmar är ändå ganska nöjda med Lantmännen som handelspartner.

Vid en jämförelse mellan södra Sverige och Mellansverige ser man att det finns en skillnad mellan hur mycket medlemmarna engagerar sig i att få information om Lantmännens verksamhet och utveckling. Medlemmar från Skånedistriktet engagerar sig mer för att få information. Att medlemmarna från Skåne också är i regel mer nöjda med Lantmännen än medlemmar från Örebro och Skaraborg kan därför bero på att en större inblick ger större förståelse för styrelsens arbete och beslut.

## 4.9 Hypotes 7

*Färre led i ledningsorganisationen leder till mindre agentkostnader.*

### 4.9.1 Empiri

Medlemmarna har fått svara på påståendet *Jag får större förtroende för koncernstyrelsen om jag lättare kan komma i kontakt med dem samt påverka med min röst*. Majoriteten instämmer delvis eller helt, och endast 13 % har svarat att de inte vet (se tabell 44).

Tabell 44: Medlemmars svar på påstående J.

<b>Fråga J:</b> <i>Jag får större förtroende för koncernstyrelsen om jag lättare kan komma i kontakt med dem samt påverka med min röst.</i>	<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
	Instämmer inte (1)	9	4 %
	2	15	6 %
	Instämmer delvis (3)	55	22 %
	4	77	30 %
	Instämmer helt (5)	66	26 %
	Vet ej (x)	32	13 %
	<b>Summa</b>	<b>254</b>	

Då de förtroendevalda spelar en viktig roll för mängden och innehållet i den information som förmedlas mellan ledning och medlemmar, har medlemmarna även fått svara på påståendet

”Jag har förtroende för de förtroendevalda”. Nästan var tredje svarade delvis. Det är ungefär lika många icke instämmande som instämmande (se tabell 45).

Tabell 45: Medlemmars svar på påstående N.

Fråga N: Jag har förtroende för de förtroendevalda.	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	24	9 %
	2	38	15 %
	Instämmer delvis (3)	77	30 %
	4	50	20 %
	Instämmer helt (5)	32	13 %
	Vet ej (x)	34	13 %
	<b>Summa</b>	<b>255</b>	

Påståendet ”Koncernstyrelsen jobbar för medlemmarnas bästa” instämmer ca hälften delvis eller helt (se tabell 46).

Tabell 46: Medlemmars svar på påstående M.

Fråga M: Koncernstyrelsen jobbar för medlemmarnas bästa.	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	47	18 %
	2	38	15 %
	Instämmer delvis (3)	65	25 %
	4	43	17 %
	Instämmer helt (5)	19	7 %
	Vet ej (x)	43	17 %
	<b>Summa</b>	<b>255</b>	

Det är intressant att se om medlemmarna från södra Sverige har mer eller mindre förtroende för sina förtroendevalda än Mellansverige. Därför gjordes en jämförelse mellan Skånedistriktet sammantagna samt Örebro- och Östra Skaraborgsdistriktet sammantagna, där det undersöktes om svaren på påstående N hade olika medelvärde. Variansen var lika, och därför gjordes ett t-test, där lika varians antogs. P-värdet uppgår till 0,299, vilket innebär att de har lika medelvärde. Svaren på påstående N skiljer sig därför inte mellan södra Sverige och Mellansverige.

Tabell 47: T-test för påstående N.

	Skåne	Örebro-Mälardalen
<b>Medelvärde</b>	3,567	3,468
<b>Varians</b>	2,080	2,203
<b>t-test: Två sampel antar lika varians</b>		
<b>P(T&lt;=t) ensidig</b>	0,299	

#### 4.9.2 Analys

I en kooperativ förening ska styrelsen arbeta för medlemmarnas bästa och genomföra det uppdrag som medlemmarna gett. I en stor och komplex organisation kan kontakten mellan medlemmar och ledningen blir dålig, och ledningen börjar styra företaget på ett sätt som inte helt gynnar medlemmarna. Medlemmarna tappar då förtroendet för ledningen och slösar resurser på att kontrollera om ledningen inte handlar korrekt gentemot dem.

Lantmännens medlemmar anser att en bättre kontakt med styrelsen ger större förtroende, vilket minskar eventuella agentkostnader. Ett större förtroende ger styrelsen större frihet samt mindre motstånd och förhoppningsvis lojalare medlemmar. Idag har många medlemmar inte förtroende för vare sig styrelsen eller andra förtroendevalda. Att de inte har tillit till de förtroendevalda är ett problem, eftersom dessa ska föra medlemmarnas talan och hjälpa till att styra företaget såsom medlemmarna vill. Eftersom Lantmännen finns i hela Sverige är det svårt att ha ett kortare led i organisationsstrukturen, än vad man har idag. Det är därför viktigt att ha bra, fungerande distriktsstyrelser. Dessa får ej heller glömma att det är medlemmarnas åsikter de ska framföra, inte bara sina egna. Även om många medlemmar inte har förtroende för de förtroendevalda, instämmer ändå majoriteten delvis eller helt till påståendet ”*Jag har förtroende för de förtroendevalda*”.

Man skulle kunna tänka sig att eftersom distrikten i Mellansverige är mer missnöjda med Lantmännen än distrikten i södra Sverige, har de även mindre förtroende för sina förtroendevalda. Men vid ett t-test, där lika varians har antagits, visar det sig att de har lika medelvärde. Majoriteten instämmer alltså delvis eller helt i påståendet att de har förtroende för sina förtroendevalda, och denna inställning är lika i både södra och Mellansverige.

## 4.10 Hypotes 8

*Eventuella uppföljningsproblem minskar då medlemmarna lättare kan kontrollera ledningen.*

### 4.10.1 Empiri

Då många medlemmar anser att ledningen inte förstår vad som är bäst för dem fick de svara på påståendet ”*Om jag lättare kan komma i kontakt med koncernstyrelsen ökar möjligheten att den fattar beslut, som gynnar fler medlemmar*”. På detta påstående instämmer 70 % delvis eller helt (se tabell 48).

Tabell 48: Medlemmars svar på påstående K.

Fråga K: <i>Om jag lättare kan komma i kontakt med koncernstyrelsen ökar möjligheten att den fattar beslut, som gynnar fler medlemmar.</i>	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	13	5 %
	2	19	8 %
	Instämmer delvis (3)	61	24 %
	4	62	25 %
	Instämmer helt (5)	53	21 %
	Vet ej (x)	44	17 %
	<b>Summa</b>	<b>252</b>	

På påståendet ”*Koncernstyrelsen jobbar för medlemmarnas bästa*” instämmer ca hälften delvis eller helt (se tabell 49).



Tabell 49: Medlemmars svar på påstående M.

Fråga M: Koncernstyrelsen jobbar för medlemmarnas bästa.	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	47	18 %
	2	38	15 %
	Instämmer delvis (3)	65	25 %
	4	43	17 %
	Instämmer helt (5)	19	7 %
	Vet ej (x)	43	17 %
	<b>Summa</b>	<b>255</b>	

Då de förtroendevalda har en bättre insikt i hur styrelsen arbetar, är det intressant att se hur de har svarat på samma påstående. Majoriteten av de förtroendevalda instämmer delvis eller helt på detta påstående (se tabell 50).

Tabell 50: Förtroendevaldas svar på påstående M.

Fråga M: Koncernstyrelsen jobbar för medlemmarnas bästa.	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	5	11 %
	2	6	13 %
	Instämmer delvis (3)	8	17 %
	4	15	32 %
	Instämmer helt (5)	8	17 %
	Vet ej (x)	5	11 %
	<b>Summa</b>	<b>47</b>	

På påståendet ”Jag har förtroende för de förtroendevalda” har nästan var tredje medlem svarat delvis. Det är ungefär lika många icke instämmande som instämmande (se tabell 51).

Tabell 51: Medlemmars svar på påstående N.

Fråga N: Jag har förtroende för de förtroendevalda.	Svarsalternativ	Antal	Procent
	Instämmer inte (1)	24	9 %
	2	38	15 %
	Instämmer delvis (3)	77	30 %
	4	50	20 %
	Instämmer helt (5)	32	13 %
	Vet ej (x)	34	13 %
	<b>Summa</b>	<b>255</b>	

#### 4.10.2 Analys

Ett stort kollektivt kapital samt många olika verksamhetsinriktningar bland medlemmarna gör det svårare för ledningen att fatta beslut, som gynnar alla medlemmar. Om kontakten mellan ledning och medlemmar dessutom är dålig, ökar risken ännu mer att besluten inte gynnar alla medlemmar. Problemet med ett stort kollektivt kapital gör att medlemmarna har svårt att ta del av vinster och värdeökningar i företaget. Detta kan medföra att de väljer att inte bli medlemmar utan de handlar med föreningen när det är gynnsamt för dem.

Samtidigt som medlemmarna kan agera som gratispassagerare kan ledningen tappa förtroendet för medlemmarnas förmåga att styra företaget och förstå vilken strategi som är

den bästa. Styrelsen ser då till sina egna intressen mer än medlemmarnas. Därför instämmer många av Lantmännens medlemmar i påståendet att en närmare kontakt med ledningen bidrar till beslut som gynnar fler medlemmar. Ledningen förstår medlemmarnas behov bättre.

Vid en jämförelse mellan övriga medlemmars och förtroendevaldas förtroende för ledningen ser man att de förtroendevalda har mycket större förtroende för ledningen. Detta beror förmodligen på att de förtroendevalda har bättre kontakt med ledningen, och större inblick i arbetet. Därför ser man än en gång att om de vill ha ett förtroende från sina medlemmar är det viktigt för dem att nå ut till medlemmarna på ett bra sett, informera om det arbete som görs samt varför det görs.

## 4.11 Möten

En orsak till att det är dålig kommunikation mellan ledning och medlemmar är att få medlemmar går på möten. För att försöka fastställa vilken betydelse mötena har fick medlemmarna i frågeformuläret rangordna de viktigaste orsakerna till att delta i mötena. De har svarat så här:

1. Hålla sig uppdaterad
2. Tycka till i diverse frågor
3. Rösta
4. Träffa folk
5. Delta såsom en symbolisk handling

Medlemmarna tycker att det är viktigt att hålla sig uppdaterade och följa verksamheten. Orsaken till att de inte går på mötena kan vara att mötena inte ger tillräckligt i relation till den tid man lägger ner. Medlemmarna kanske också tycker att de genom media redan får bra information. På frågorna om fler skulle gå på möten, om dessa hölls på en annan tidpunkt eller plats har majoriteten svarat nej. Fler skulle ej heller gå, om de kunde påverka med mer än en röst. Däremot är tiden viktig för de bönder, som har djur. Om mötet börjar tidigt på kvällen, kan dessa inte gå. Många fler skulle gå om de ansåg att deltagandet berörde deras verksamhetsinriktning mer. Mötena skulle därför kunna fokusera mer på lokala frågor. De flesta medlemmarna tycks vara mest intresserade av vad Lantmännen kan göra för dem hemma på deras gård, inte så mycket om vad som händer ute i övriga Sverige och Europa.

## 5. Slutsatser och diskussion

### 5.1 Slutsatser

Studiens syfte är att utvärdera om medlemmarna och de förtroendevalda upplever att omstruktureringen av organisationen har förbättrat insynen i organisationen och underlättat för medlemmar att få sin röst hörd. Har omstruktureringen bidragit till stärkt ägarkänsla hos medlemmarna? Kommer ändringen att förbättra medlemmarnas insyn i företaget och deras förmåga att påverka? Kommer medlemmarnas lojalitet mot föreningen att stärkas? Vad kan Lantmännen göra för att medlemmarna ska engagera sig mer i föreningen?

Analysen av materialet i föregående kapitel leder fram till en rad slutsatser om medlemmarnas uppfattning om omstruktureringen.

Omstruktureringen av medlemsorganisationen är en process som genomfördes vid årsskiftet 2005/2006. Förhoppningen var att information och åsikter lättare skulle kunna passera mellan ledning och medlemmar och därmed förenkla för medlemmarna att ha inflytande i företaget. Detta skulle bidra till en ökad ägarkänsla hos medlemmarna och ökat engagemang. Äganderättsteorin säger att det man har äganderätt till har man intresse av att vårda. Emellertid har inte denna förändring fått den avsedda effekten. Eftersom de flesta medlemmarna inte anser att förändringen har förbättrat deras möjligheter att påverka organisationen, har inte ägarkänslan stärkts. Däremot instämmer de flesta i att färre led i organisationshierarkin gör det lättare för dem att påverka samt att de känner sig mer som ägare, om de lättare kan sätta sig in i företagets angelägenheter. Medlemmarna anser att ju mer de vet om företaget, desto mer vill de påverka, men det är få som bryr sig om att inskaffa information, oavsett hur lätt det är. Om Lantmännen vill ha mer engagerade medlemmar, är det viktigt att hålla dem insatta i företaget.

Om förändringen kommer att förbättra medlemmarnas insyn och möjlighet att påverka är svårt att fastställa så länge medlemmarna inte engagerar sig och försöker påverka. De flesta anser att förändringen inte har förbättrat förmågan att påverka företaget, men då de flesta valde att ej gå på det senaste distriktsmötet, kan denna slutsats tyckas mindre trovärdig. Många anser också att den gamla organisationen gjorde det enklare för dem att påverka, men det kan vara svårt att utvärdera detta, då jag ej vet vad de menar med den gamla organisationen. Då de flesta är äldre än 50 år, har de förmodligen varit medlemmar i Lantmännen under en längre tid. Om de tänker på hur Lantmännen såg ut långt tillbaka i tiden, då verksamheten ej var lika stor och mer lokalt baserad, var det självklart enklare att sätta sig in i resultatet och påverka. Däremot uppfattar de förtroendevalda i större utsträckning förändringen som positiv, men majoriteten instämmer inte eller bara delvis till påståendet att omstruktureringen har förenklat förmågan att påverka organisationen. Eftersom de förtroendevalda påverkas mest av förändringen, är det viktigt att de anser att Lantmännen har en organisation som fungerar. De ska kunna känna att de kan påverka organisationen och att de kan driva medlemmarnas talan. En del som kan anses som viktig är valberedningens val av representanter till föreningsstämman. Är det samma representanter som väljs varje år eller är det lätt för nya förtroendevalda att bli valda? Valberedningen har där en stor makt. Det är viktigt att de som har något bra att säga får göra sin röst hörd.

Stärkt ägarkänsla hos medlemmarna ger oftast en större lojalitet mot företaget. Många av Lantmännens medlemmar anser sig ej vara lojala. De flesta handlar med Lantmännen, när de

anser sig få ett bra pris, men inte om de hittar ett bättre pris någon annanstans. De ser Lantmännen som en ren affärspartner. Medlemmarna bör därför informeras om varför idén med ett kooperativ är viktigt. Enligt agentteorin kan detta resultera i olika problem såsom gratispassagerarproblem eller residualförluster. Gratispassagerarproblemet innebär att medlemmarna handlar endast med företaget, då det är tillräckligt stor fördel för dem vilket kan innebära en förlust för företaget om de ej får in tillräckligt med råvara eller inte får tillräckligt mycket sålt. Det kan också vara så att icke medlemmar ”plockar godbitar” ur företaget och handlar när det passar dem. Med residualförlust menas förlust pga. dåliga beslut från ledningen. Lite intresse och svag lojalitet från medlemmarna kan av ledningen uppfattas vara okunskap. Ledningen fattar då egna beslut som inte självklart leder till vinst för medlemmarna. Detta skapar missnöje hos medlemmarna. Studien visar att ju bättre kontakten är med styrelsen, desto större förtroende och förståelse för styrelsen får medlemmarna. Lite av detta missnöje bland medlemmarna handlar om Lantmännens företag Kronfågel. Medlemmarna anser att ledningen har skött den affären dåligt och förtroendet för ledningen har därmed försvagats. I och med marknadens internationalisering är det viktigt att Lantmännen investerar i vidareförädling, men då krävs att medlemmarna kan dra nytta av kapitaltillväxten, eller att de får ett bra pris. Ju mer företaget gynnar medlemmarna, ger troligtvis desto lojalare medlemmar. Därför är det viktigt att via möjlighet till mer ägande skapa intresse hos medlemmarna. Det finns olika sätt att öka möjligheten till större ägande. Att höja insatstaket skulle kunna vara ett alternativ.

Trots Lantmännens försök att förbättra organisationsstrukturen är det få medlemmar som tar sig tid till att gå på mötena. Det kan förklaras att det är få som instämmer i att den nya medlemsorganisationen har gjort det lättare för dem att påverka. Eftersom endast få gick på det senaste mötet, har de egentligen inte riktigt uppfattat förändringen. Lantmännen kan fråga sig varför det är så få som väljer att gå på mötena. De flesta medlemmar anser att det viktigaste med mötena är att man kan hålla sig uppdaterad. Om de väljer att inte delta för att de anser att de får mycket information genom media eller för att det som tas upp på mötena inte är tillräckligt relevant, framgår ej av undersökningen. De flesta tycker att det är viktigare att hålla sig uppdaterad än att vara med och tycka till i diverse frågor. Ändå engagerar de sig lite i att skatta information om Lantmännen, i alla fall via möten. Tidsbrist kan vara en orsak. Då de flesta av Lantmännens medlemmar är egna företagare, går största delen av deras tid till att sköta deras egna företag. Många instämmer i att de skulle gå på fler möten, om dessa berörde deras verksamhetsinriktning mer. Mötena skulle kunna fokusera mer på Lantmännens kärnverksamhet och mindre på frågor om hela koncernen. Medlemsorganisationen skulle kanske därför kunna vara kopplat mer till kärnverksamheten. Samtidigt är det viktigt att skilja på ägarfrågor och nyttjarfrågor. Nyttjarfrågor är alltid viktiga men kan kännas som mindre relevanta då frågor om företagets framtid och styrning ska diskuteras. Det är även ofta där som medlemmarnas kortsiktiga mål krockar med ledningens långsiktiga mål.

I denna undersökning har inte stora skillnader mellan områdena visat sig. Medlemmar från Skåne samt medlemmar från Örebro och östra Skaraborg har svarat ungefär lika på de flesta frågorna. En skillnad var att medlemmarna från Skånedistriktet engagerade sig mer i att få information om Lantmännens verksamhet och utveckling. Enligt NÄI är även medlemmar från Skåne i allmänhet mer nöjda med Lantmännen än medlemmar från t.ex. Örebro. Detta kan bero på att de är mer insatta och har därför en större förståelse för vad som händer inom föreningen. Olikheterna kan bero på olika saker, t.ex. tradition eller nöjdhet med distriktsstyrelsen.

## 5.2 Diskussion och rekommendationer

Då marknaden för lantbruksprodukter blir mer internationell måste de kooperativa företagen förändras och gå ut på andra marknader. Detta leder ofta till att de växer och blir mer komplexa, vilket kan ogillas av medlemmarna, om dessa känner att de tappat kontroll. Detta har lett till en debatt om ägarfrågor och organisationsstruktur inom de flesta större kooperativa företag i Sverige. Det är därför intressant att se om Lantmännens nya medlemsorganisationen har lett till att medlemmarna får en bättre insyn i företaget och känner sig mer som ägare.

De flesta medlemmarna anser att omstruktureringen inte har gjort det enklare för dem att sätta sig in i företaget. Samtidigt försöker de flesta inte ens att sätta sig in i företagets utveckling. Många medlemmar är bara intresserade av vad som händer i företaget på lokal nivå, och de vill få betalt för sina produkter. De förväntar sig också en hög service vilket kan resultera i sämre priser. Lantmännen har idag affärsområden som går väldigt bra medan andra går mindre bra, och de som går mindre bra är oftast de som ligger medlemmarna närmast. Detta skapar missnöjdhet med stora förluster, och enligt medlemmarna alltför dåliga priser. Det är nog också en orsak till att medlemmar väljer att inte handla med Lantmännen samt att engagera sig. Lantmännen måste vända denna negativa trend och visa att man arbetar för medlemmarnas bästa. Sen får man inte glömma bort att medlemmarna själva har ju ett ansvar att ta reda på information och engagera sig. Att medlemmarna inte går på mötena behöver ej betyda att de inte håller sig tillräckligt uppdaterade då de får mycket information via media.

Eftersom den nya organisationen fungerat endast i ett och ett halvt år kan det vara tidigt att utvärdera den till fullo. Ibland kan det dröja flera år innan en omstrukturering börjar fungera bra och att medlemmarna kan dra nytta av den. Däremot är det viktigt att de förtroendevalda anser att omstruktureringen förenklat för dem att sätta sig in verksamheten och förmedla information. Då 60 % av de förtroendevalda anser att en omstrukturering var nödvändig för att förenkla den demokratiska processen, bör de flesta ha varit positiv till denna förändring, vilket ofta medför större engagemang och mottaglighet. Om de ändå inte anser att det har blivit bättre, bör Lantmännen undersöka vad man kan göra för att förenkla de förtroendevaldas arbete. Det kan hända att det är för tidigt för dem att utvärdera denna omstrukturering då de ej hunnit finna sig i sin roll än. Man skulle kunna fråga dem hur de själva ser på sin roll som förtroendevald och vad de tror förväntas av dem.

Om Lantmännen vill få mer engagerade medlemmar bör mötena hållas på bra tider. De flesta djurbönder har svarat att de skulle gå på fler möten om dessa hölls på en annan tidpunkt. I ett djurtätt område kan det vara en fördel om mötet hålls mitt på dagen istället för på kvällen. Man får inte glömma att även om mötet hålls på en bättre tid så tar det ändå tid från det övriga arbetet på gården. Det är också viktigt att de ämnen som tas upp på mötena berör de medlemmar inom det området. Om bönderna endast är intresserade av hur koncernens resultaträkning ser ut, kan de titta i årsredovisningen. Däremot är det bra för medlemmarna att kunna ställa frågor till representanter ur ledningen. Att ha en distriktsstyrelse som är engagerad och driver distriktets önskemål är viktigt. Det vore önskvärt för Lantmännen att fler yngre medlemmar medverkande på mötena. Idag är medelåldern på distriktsmötena hög och för att få in nya idéer och förslag kan det vara bra med förnyring. Då många lantbrukare idag tänker mycket affärsmässigt, lägger de inte tid på möten om de inte ger så mycket. De måste lockas med något som är givande för lantbrukets utveckling samt kunna se ett samband i att engagemang leder till någon form av förbättring. Det är viktigt att kunna se ett samband i den man gör och det som verkligen sker.

Även om omstruktureringen inte har fått den respons man skulle kunna önska, är Lantmännen på rätt väg. Man skulle kunna tänka sig att färre och större distrikt leder till att medlemmarna känner sig ännu mer som en i mängden och att det gör det svårare för dem att påverka, men de flesta håller med om att kortare informationskanaler och klarare besked förenklar nästan alltid en demokratisk process, vilket är positivt. Det finns dock fortfarande mycket att göra, och mycket av detta ligger nog i att se till att de förtroendevalda lätt kan ta till sig information från ledningen och förmedla denna till medlemmarna samt tvärtom.

Utifrån detta examensarbete är det åtgärder som jag anser att lantmännen bör tänka på dessa:

- Samla in förslag på förbättringar från de förtroendevalda.
- Se över valberedningens val av representanter. Är det lätt för nya förtroendevalda att bli valda till föreningsstämman?
- Engagera fler unga medlemmar. De är viktiga i framtiden.
- Via förmågan till mer ägande skapa större intresse hos medlemmarna.

## Referenser

### Litteratur

Chaddad, F. R. & Cook, M. L., The Emergence of Non-traditional Cooperatives Structures: Public and Private Politic Issues,  
<http://www.agecon.ksu.edu/ACCC/ncr194/events/2003meeting/ChaddadandCook.pdf>

Cobia, David & Anderson, Bruce (editors), Opublicerad upplaga, *Cooperatives. An Economic and Managerial Perspective*.

Förslag till ny medlems- och ägarorganisation, Lantmännen, augusti 2005.

Lantmännens årsredovisning 2002.

Lantmännens årsredovisning 2004.

Lantmännens årsredovisning 2005.

Nilsson, Jerker och Björklund, Tomas, 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen? -om marknadsundersökning i livsmedelssektorn*. Rapport 149, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.

Nilsson, Jerker, 1994. *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*. Rapport 77, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.

Nilsson, Jerker, *Skärpt konkurrens kräver ändrad Kooperation*, Fakta Jordbruk, Nr 15, 2002.

### Internet

Lantmännens hemsida: <http://www.lantmannen.com/Default.aspx>

Internationella Kooperativa Alliansens hemsida: <http://www.ica.coop/coop/principles.html>

### Personliga meddelanden

Bring, Lars, medlemschef, Lantmännen, 2007-02-20.

## Bilaga: Frågeformulär



### Enkät om Lantmännens nya medlemsorganisation

Du har valts ut att medverka i en enkätundersökning, som ska handla om Lantmännens omstrukturering av medlemsorganisationen – hur har den påverkat medlemmarnas möjligheter att sätta sig in i och påverka föreningen? Enkätundersökningen är frivillig, och det tar ca 10-15 minuter att fylla i formuläret.

Undersökningen är en del i ett examensarbete, som handlar om omstruktureringen av medlemsorganisationen samt om medlemmarnas större förståelse och inblick i föreningen. Jag vill även undersöka hur man kan göra för att förbättra situationen ytterligare. Undersökningen görs i södra Sverige samt Mellansverige.

Undertecknad läser sitt sista år på Sveriges Lantbruksuniversitet i Uppsala, där jag utbildar mig till agronomekonom. Nu skriver jag mitt examensarbete på uppdrag av Lantmännen. Jag är mycket tacksam om du vill besvara min enkät.

Enkätsvaren behandlas helt anonymt. Om du har frågor får du gärna kontakta mig, medlemschef Lars Bring, som är min kontaktperson hos Lantmännen ([Lars.Bring@lantmannen.com](mailto:Lars.Bring@lantmannen.com), tel. 0510-885 71) eller min handledare, professor Jerker Nilsson ([Jerker.Nilsson@ekon.slu.se](mailto:Jerker.Nilsson@ekon.slu.se), tel. 018-67 17 68) . Skicka in enkäten i det bifogade svarskuvertet senast den 12 april.

Tack på förhand!

Anna Kihlén  
Chicago 407  
815 93 Tierp  
Tfn: 070-403 16 39  
E-post: [a02anki1@stud.slu.se](mailto:a02anki1@stud.slu.se)

*I denna del ombeds du svara på frågor om din inställning till Lantmännen som medlemsorganisation.*

**1) Deltog du vid Lantmännens senaste distriktsmöte?**

1. Ja
2. Nej

**2) Hur pass nöjd är du med Lantmännen som medlemsorganisation, med avseende på medlemsaktiviteter, information, bemötande m.m.?**

1	2	3	4	5
Mycket missnöjd				Väldigt nöjd

**3) Hur pass nöjd är du nöjd med Lantmännen som handelspartner, med avseende på pris, tillgång, bemötande m.m.?**

1	2	3	4	5
Mycket missnöjd				Väldigt nöjd

**4) Anser du dig vara en lojal medlem med avseende på att du nästan alltid handlar med Lantmännen, går på distriktsmöten m.m.?**

1	2	3	4	5
Nej				Ja

**5) Hur mycket engagerar du dig för att få information om Lantmännens verksamhet och utveckling?**

1	2	3	4	5
Väldigt lite				Väldigt mycket



*I detta avsnitt ombeds du svara på frågor om omorganiseringen av Lantmännens medlemsorganisation.*

**6) Var du medlem i Lantmännen innan omorganiseringen vid årsskiftet 2005/2006?**

1. Ja
2. Nej

**7) Om du svarade ”ja” på fråga 6; upplevde du att en förändring var nödvändig för att förenkla den demokratiska processen?**

1. Ja
2. Nej
3. Ingen åsikt

**8) Anser du att omorganiseringen har gjort det enklare för dig att sätta dig in i och förstå Lantmännens verksamhet?**

1. Ja
2. Nej
3. Ingen åsikt

**9) Om du svarade ”ja” på fråga 8; hur pass mycket bättre har det blivit?**

1	2	3	4	5
Nästan ingen skillnad		Något bättre		Mycket bättre

I denna del ombeds Du att markera i hur stor utsträckning Du håller med om olika påståenden. Ringa in 1 om Du inte instämmer alls och 5 om Du instämmer helt.

		Instämmer inte		Instämmer delvis		Instämmer helt	Vet ej
<b>A</b>	Med Lantmännens gamla medlemsorganisation var det enkelt för mig att påverka organisationen.	1	2	3	4	5	x
<b>B</b>	Lantmännens nya medlemsorganisation gör det enklare för mig att påverka organisationen.	1	2	3	4	5	x
<b>C</b>	Lantmännens expansion och internationalisering gör det svårt för mig att sätta mig in i verksamheten och förstå resultatet.	1	2	3	4	5	x
<b>D</b>	Eftersom Lantmännen har blivit större och mer komplex, är det svårt för mig att vara insatt i dess verksamheter vilket medför att jag struntar i att gå på distriktsmötena.	1	2	3	4	5	x
<b>E</b>	En mindre komplex organisation ger mig en bättre insyn i företaget vilket ökar förståelsen för koncernstyrelsens beslut.	1	2	3	4	5	x
<b>F</b>	Färre led i organisationshierarkin gör det lättare för mig att påverka.	1	2	3	4	5	x
<b>G</b>	Om jag lättare kan påverka koncernstyrelsen anser jag att besluten om investeringar kommer att gynna fler medlemmar.	1	2	3	4	5	x
<b>H</b>	Ju mer jag vet om organisationen och dess resultat, desto mer vill jag påverka.	1	2	3	4	5	x
<b>I</b>	Jag känner mig mer som ägare i Lantmännen om jag lättare kan sätta mig in i verksamheten och påverka beslut.	1	2	3	4	5	x
<b>J</b>	Jag får större förtroende för koncernstyrelsen om jag lättare kan komma i kontakt med dem samt påverka med min röst	1	2	3	4	5	x
<b>K</b>	Om jag lättare kan komma i kontakt med koncernstyrelsen ökar möjligheten att den fattar beslut, som gynnar fler medlemmar.	1	2	3	4	5	x
<b>L</b>	Min röst gör skillnad.	1	2	3	4	5	x
<b>M</b>	Koncernstyrelsen jobbar för medlemmarnas bästa.	1	2	3	4	5	x
<b>N</b>	Jag har förtroende för de förtroendevalda.	1	2	3	4	5	x

*I denna del ber jag dig som sällan eller aldrig går på mötena att svara på vad som skulle kunna få dig att gå på fler möten.*

**10) Skulle du gå på fler möten, om du var mer insatt i organisationen?**

1. Ja
2. Nej
3. Vet ej

**11) Skulle du gå på fler möten, om du kunde påverka med fler röster än bara en?**

1. Ja
2. Nej
3. Vet ej

**12) Skulle du gå på fler möten om du kände att det som togs upp på mötena berörde din lantbruksinriktning/verksamhet mer?**

1. Ja
2. Nej
3. Vet ej

**13) Skulle du gå på fler möten om du hade närmare till platserna där mötena hålls?**

1. Ja
2. Nej
3. Vet ej

**14) Skulle du gå på fler möten om de var på en bättre tidpunkt?**

1. Ja
2. Nej
3. Vet ej

**15) Vad tycker du är viktigast med att gå på mötena? Rangordna dem med 1 som viktigast och 5 som minst viktigast.**

- \_ Trevligt att träffa folk
- \_ Vara med och rösta
- \_ Hålla sig uppdaterad
- \_ Symbolisk handling att vara där
- \_ Vara med och tycka till i diverse frågor

*I denna del ombeds Du svara på ett antal bakgrundsfrågor kring Dig och Din lantbruksinriktning.*

**16) Kön**

1. Man
2. Kvinna

**17) Vilken åldersgrupp tillhör du?**

1. 20-30 år
2. 31-40 år
3. 41-50 år
4. 51-60 år
5. –61 år

**18) Vilken är din huvudsakliga inriktning inom lantbruket?**

1. Växtodling
2. Nötproduktion
3. Äggproduktion
4. Mjolkproduktion
5. Svinproduktion
6. Annat (t.ex. skogsbruk, hästverksamhet, energigrödor)

**19) Har du något förtroendeuppdrag inom Lantmännen?**

1. Ja
2. Nej

**20) Vilket distrikt tillhör du?**

1. Söderslätt
2. Österlen
3. Nordvästra Skåne
4. Kristianstad
5. Örebro
6. Ö. Skaraborg

**21) Hur mycket pengar omsatte ditt lantbruk 2006?**

1. – 300 tkr
2. 301 tkr – 600 tkr
3. 601 tkr – 1000 tkr
4. 1001 tkr - 1500 tkr
5. 1501 tkr – 3000 tkr
6. 3001 tkr -



Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2007

---

*Distribution:*

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala

Tel 018-67 21 65

Swedish University of Agricultural Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
SE-750 07 Uppsala, Sweden

Fax + 46 18 67 35 02