



Gårdarnas Smaker

*– Möjligheter och begränsningar för en ny försäljningskanal
för lokalproducerade livsmedel*

Marcus Claesson och Per Hansson

Gårdarnas Smaker

- Möjligheter och hinder för en ny försäljningskanal för lokalproducerade livsmedel

Gårdarnas Smaker – Potentials and limitations of a new market channel for locally produced food

Marcus Claesson och Per Hansson

Handledare: Jerker Nilsson

© *Marcus Claesson och Per Hansson*

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--504--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2008

Förord

Vi vill rikta stort tack till våra uppdragsgivare Martin Andersson och Christoffer Rinman på LRF, vilka tipsat oss om ämnet för detta examensarbete samt gett oss feedback under arbetets gång. Dessutom vill vi tacka alla medlemmar i Gårdarnas Smaker, vilka tagit sig tid till våra intervjuer och låtit oss besöka gårdarna.

Vi vill också tacka vår opponent, Camilla Bergschöld för allehanda tips och stöd under arbetets gång.

Slutligen vill vi ge ett extra stort tack till vår handledare professor Jerker Nilsson, som gett oss handledning på ett professionellt, engagerat och energiskt sätt.

Uppsala, januari 2008

Marcus Claesson & Per Hansson

Sammanfattning

Historiskt sett har det varit svårt för småskaliga livsmedelsproducenter att få marknadstillträde. Dagligvaruhandeln har stor makt över vad som saluförs i butikerna och butikskedjorna har strävat mot ett fåtal leverantörer med hög effektivitet. För att överbygga dessa problem har en grupp småskaliga livsmedelsproducenter i Västeråstrakten startat en ekonomisk förening vid namn Gårdarnas Smaker.

Denna studie analyserar olika faktorer, som påverkar Gårdarnas Smakers utveckling. I problemanalysen identifieras fyra faktorer, som påverkar Gårdarnas Smakers grad av framgång. Dessa faktorer är *konceptets utformning*, *kapitalanskaffning*, *gratispassagerarproblem* samt *associationsform och styrning*. Jämförelser med två liknande koncept, Dalslandsmat och Sjuhäradsmat, vilka båda är ekonomiska föreningar görs. Även Bjäre Hembygd, som är ett aktiebolag, används som jämförelseobjekt.

Den teoretiska bas, som använts för att analysera Gårdarnas Smaker, är agent- och äganderättsteorierna. Agentteorin innebär att agenten anlitas av huvudmannen för att göra något i den senares intresse. Förutsättningar för teorin är individuell nyttomaximering, begränsad rationalitet, och informationsasymmetri. Grundtanken i äganderättsteorin är att det man äger, det vårdar man. Äganderätsproblem kan delas in i problem med gemensam egendom, horisontproblem samt portföljproblem.

Konceptets utformning och flexibilitet är av stor vikt, då efterfrågan på lokalproducerade livsmedel har ökat. Dessutom har lokalproducerade livsmedel under senaste tiden fått nya förutsättningar på marknaden. Det blir därmed viktigt att kunna anpassa verksamheten till omvärldsförändringar för att kunna kostnadsminimera, effektivisera samt bibehålla produktiviteten.

Kapitalanskaffningen i Gårdarnas Smaker har i ett första skede skett genom en medlemsavgift på 2500 kr. Ytterligare kapital tillkommer genom en serviceavgift på fyra procent av försäljningsbeloppet. Detta föranleder en låg kapitalnivå som begränsar flexibiliteten vid en marknadsförändring, vilket medför sårbarhet.

Olika former av *gratispassagerarproblem* dels i form av delaktighet i styrningen och graden av engagemang och dels i form av kapitalnivån förekommer i Gårdarna Smaker. Ett fåtal av medlemmarna visar mycket starkt engagemang och delaktighet i styrningen av Gårdarnas Smaker, medan de andra inte har lika stort engagemang.

Valet av *associationsform* var i Gårdarnas Smakers fall tämligen naturligt. I en ekonomisk förening har alla medlemmar lika möjlighet att vara delaktiga i styrningen, och uppstartskostnaderna för en ekonomisk förening är låga. *Styrningen* av Gårdarnas Smaker blir komplex, då alla större beslut måste förankras i medlemskåren, där varje medlem har en röst.

Summary

Historically it has been difficult for small-scale food-producers to gain market access. The three large chains dominating the Swedish retail market have great power over what is to be sold in the stores, and they strive for a small number of suppliers with high efficiency. To break these problems a group of small-scale food-producers in the Västeråsarea started a co-operative firm named Gårdarnas Smaker.

This study analyses different factors that affect the development of Gårdarnas Smaker. Four such factors are identified in the problem analysis. These are; *design of the concept*, *capital acquisition*, *freerider-problems* and *legal form along with control*. Comparisons with similar projects like Dalslandsmat and Sjuhäradsmat, which both are co-operatives, are made. Bjäre Hembygd which is an investor owned firm is also used as comparison.

The theories used to analyse Gårdarnas Smaker are the agency and property rights theories. The agency theory implies that an agent is engaged by the principal to do something in his interest. The presumptions of the theory are individual profit-maximisation, bounded rationality and asymmetric information. The cornerstone in the property rights theory is that what you own is something you take care of. Property rights problem can be divided into problems with joint resources, horizon problems and portfolio problems.

The design of the concept and flexibility is of great importance when the demand for locally-produced food has increased during the last period of time, and locally produced food has got new conditions on the market. Therefore it stresses to adapt the activities due to changes on the market, to be able to maintain efficiency and productivity.

The *capital acquisition* in Gårdarnas Smaker takes place by a member-fee of 2500 SEK. Additional capital occurs by a service-fee of four percent. This leads to a low level of capital which restricts flexibility in a change on the market, which leads to vulnerability.

Different types of *freerider problems* occur in Gårdarnas Smaker both in terms participation in the control and the degree of engagement and in terms of amount of capital within the co-operative. Some of the members show very strong engagement and participation in the control of Gårdarnas Smaker, while the others don't have the same engagement.

The selection of *type of association* in the Gårdarnas Smaker's case was fairly simple. In a co-operative all members have the same possibility to take part in the control, and the start-up-costs in a co-operative are low. The control of Gårdarnas Smaker turns complex when all major decisions have to be approved by the membership, where each member has one vote.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problem.....	1
1.3 Problemanalys och syfte.....	2
1.3.1 Konceptets möjligheter och fallgropar.....	2
1.3.2 Kapitalanskaffning.....	3
1.3.3 Gratispassagerarproblem.....	3
1.3.4 Associationsform och styrning.....	4
1.3.5 Syfte.....	5
1.4 Uppläggnig.....	5
2. Företagsbeskrivning	6
2.1 Den svenska dagligvaruhandeln.....	6
2.2 Gårdarnas Smaker.....	7
2.3 Dalslandsmat ek.för.....	8
2.4 Sjuhäradsmat.....	9
2.5 Bjäre Hembygd AB.....	10
2.6 Bondens egen marknad.....	11
2.7 Smak på lokalt.....	12
3. Teori	13
3.1 Äganderättsteori.....	13
3.1.1 Problem med gemensam egendom.....	13
3.1.2 Horisontproblemet.....	13
3.1.3 Portföljproblemet.....	14
3.2 Agentteori.....	14
3.2.1 Beslutsfattandeproblemet.....	15
3.2.2 Uppföljningsproblemet.....	15
3.3 Teoretiska slutsatser.....	15
3.3.1 Problem med gemensam egendom.....	15
3.3.2 Horisontproblem.....	16
3.3.3 Portföljproblem.....	17
3.3.4 Beslutsfattandeproblem.....	17
3.3.5 Uppföljningsproblem.....	18
3.3.6 Agentkostnader.....	18
3.4 Hypoteser.....	18
4. Empiri	21
4.1 Datainsamling.....	21
4.2 Intervjuer med medlemmarna i Gårdarnas Smaker.....	21
4.3 Intervju med butiksägaren.....	24
5. Analys	27
6. Slutsatser	30
6.1 Slutsatser.....	30
6.2 Diskussion.....	30
Referenser	32
Bilagor	34

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Efterfrågan på lokalproducerad mat ökar. Det uppstår mervärden, när konsumenten kan relatera matens ursprung till ett visst geografiskt område, samtidigt som den produceras med hänsyn till något kvalitetsprogram (HACCP, KRAV o.s.v.), och konsumenten får ökad betalningsvilja för produkterna.

Småskaliga livsmedelsproducenter har svårt att nå konsumenterna. Dagligvaruhandeln har stor makt över vad som saluförs i butikerna. Handeln strävar mot ett fåtal leverantörer med hög effektivitet. Detta sätter ofta stopp för småskaliga producenter pga. låg effektivitet. Olika koncept har uppkommit för att överbrygga de småskaliga livsmedelsproducenternas problem att komma in på marknaden, t.ex. Bondens egen Marknad och Dalslandsmat.

Småskaliga livsmedelsproducenter kan söka andra försäljningskanaler än större livsmedelsproducenter. Genom att förädla produkterna på gårdsnivå uppnås högre värde per producerad varuenhet. Att varje enskild producent marknadsför sina produkter medför att de fasta kostnaderna per producerad varuenhet blir orimligt höga.

Med detta som bakgrund har en grupp företagare i Västmanland, vilka alla är småskaliga livsmedelsproducenter, bildat en ekonomisk förening, som skall sälja deras produkter. Företagets namn är Gårdarnas Smaker, som hädanefter benämns GS.

1.2 Problem

Producenternas möjlighet att komma in på livsmedelsmarknaden är begränsad. De kan sälja sina produkter genom gårdsbutik eller över Internet, men de når då bara en liten del av livsmedelsmarknaden. Den stora försäljningen sker i dagligvaruhandelsbutiker såsom ICA, COOP och Axfood. Dagligvaruhandeln eftersträvar effektiv logistik, varvid en direktkontakt med producenter kostar för mycket till exempel i form av den tid det tar att beställa, ta emot och betala varorna. Producenternas kostnader blir också höga, om de skall distribuera små kvantiteter till flera butiker. Att producenter gemensamt bildar ett företag, som säljer deras produkter, borde rimligtvis vara fördelaktigt för dem. Skall varje enskild producent nå ut till marknaden kan inträdesbarriärerna bli orimligt stora. Genom att agera i ett gemensamt företag skulle de kunna effektivisera sin verksamhet samt få lättare marknadstillträde. Butikerna kan minska sina kostnader genom att centralisera sina inköp, och GS kan dra nytta av gemensam logistik, samexponering och marknadsföring.

Hur skall producenterna gemensamt utforma en organisation, som har till uppgift att administrera, kontrollera och säkerställa varornas kvalitet gentemot dagligvaruhandels krav för tillträde till marknaden? Finns det någon lönsamhet för båda parter i ett sådant koncept? Är konsumenterna villiga att betala ett högre pris för mervärdet i lokalproducerade varor? Kan försäljningen öka till följd av att sortimentet breddas i butiken? Hur skall konceptet anpassas för att fungera i olika landsändar

samt över tiden? Efterhand som omsättningen ökar och marknaden utvecklas kan det behövas ytterligare justeringar. Det finns många frågeställningar i ämnet, dock kan ej alla rymmas i detta examensarbete. Därför preciserar vi problemet i nästa avsnitt.

1.3 Problemanalys och syfte

1.3.1 Konceptets möjligheter och fallgropar

Ett koncept måste innefatta en grundläggande föreställning om hur verksamheten skall kombinera och samordna en mängd faktorer så att konceptet blir konkurrenskraftigt. Konceptet kan även innefatta organisationens utformning och ge riktlinjer om information till omvärld och anställda (www, nationalencyklopedin, 2007). Således är konceptets utformning av mycket stor vikt.

En förutsättning för att konceptet skall bli framgångsrikt är att det finns en vinn-vinn-situation för att alla inblandade parter skall våga satsa på konceptet. Genom att erbjuda premiumvaror av begränsade volymer eftersträvar GS hög exklusivitet och kan därmed attrahera butiker att saluföra GS:s sortiment. För GS gäller det att butiken får en god marginal på GS:s varor eller en merförsäljning av andra varor samtidigt som GS får marknadstillträde.

Konceptet måste vara flexibelt om det skall spridas över hela landet. Konceptets flexibilitet är viktig, d.v.s. marknadsanpassning gentemot producenter, butiker och konsumenter, dels för att framtida marknadssvängningar medför olika krav från olika parter och dels för att det måste finnas flexibilitet beträffande regionala skillnader i produktutbudet. Dock får inte grundläggande regler och värderingar om konceptet skilja över landet. Reglerna för utformningen av GS måste följa ett förutbestämt regelverk, liknande ett franchising-koncept. Regionala skillnader i produktutbud kan förekomma beroende på varutillgången och konsumentens efterfrågan. Det är av stor betydelse att layout och utformning av varumärket är samma över hela landet så att konsumenten kan känna igen konceptet. Detta underlättar marknadsföring i olika media. Dessutom måste konceptet ständigt utvecklas för att kunna vara flexibelt över tiden.

En fördel för producenter är att konceptet skapar tillträde till en större marknad med större volymer som följd. En nackdel kan vara att större volymer samt hög tillväxttakt kan medföra sämre kvalitetsarbete och lägre leveranssäkerhet. Detta kan leda till GS får högre kontrollkostnader för att säkerställa kvaliteten på varorna. I ett framtidsperspektiv måste GS utforma handlingsplaner för hur verksamheten skall växa, varvid associationsformen blir en viktig del i utformningen. Butikens fördelar i konceptet är en förväntad merförsäljning alternativt höga marginaler på premiumvarorna.

Slutsats: För att GS ska vara framgångsrikt krävs att alla inblandade parter – producenterna, butikerna och konsumenterna – ser positivt på konceptet. Därför måste konceptet vara anpassat till dessa parter krav och önskemål. En utmaning för en sådan marknadsanpassning är att konceptet är tänkt att kunna användas för olika produktkategorier i skilda delar av landet. En annan utmaning är att konceptet kontinuerligt måste anpassas efterhand som marknadsförutsättningarna förändras.

Frågan är hur företaget ska vara uppbyggt för att kunna uppnå en sådan anpassningsbarhet.

1.3.2 Kapitalanskaffning

För att driva en verksamhet krävs det kapital, dels kortsiktigt för likviditet och dels långsiktigt för soliditet. Hur kapitalanskaffning sker skiljer sig mellan vilken associationsform organisationen antar. Ett investörägt företag har fördelen av lättare kapitalanskaffning genom nyemission. I en ekonomisk förening är normalt inte ägarna lika benägna att tillskjuta kapital. Incitamenten saknas, då det tillskjutna kapitalet blir kollektivt eller åtminstone – givet att kapitalinsatserna är öronmärkta – blir underlagda kollektivt beslutsfattande. En annan situation uppstår, om den ekonomiska föreningen är av entreprenöriell typ och en väl fungerande marknad för medlemskap finns.

Hur stort egenkapital som behövs i ett företag såsom GS beror på vilka verksamheter företaget ska ägna sig åt, eller mera precist, hur pass kapitalkrävande och riskfyllda verksamheterna är. Det är normalt lättare att få ett investörägt företag att bli kapitalstarkt än att samla motsvarande mängd kapital i ett kooperativt företag.

Slutsats: Kapitalanskaffningen i uppbyggnadsfasen av en organisation är viktig, då nödvändiga startkostnader tillkommer. Kapitaltillgång skapar även flexibilitet och valmöjlighet för framtiden vid t.ex. marknadsfluktuationer. Tillgången på kapital är därmed avhängig den valda associationsformen.

1.3.3 Gratispassagerarproblem

I alla typer av företag förekommer gratispassagerarproblem. Det finns både interna och externa sådana. De enskilda producenterna, som är anslutna till GS, har ett kortsiktigt intresse av att inte konsekvent följa regelverket varvid ett internt gratispassagerarproblem uppstår. Om utanförstående producenter har intresse av att bjuda under de producenter, som är anslutna till GS, uppstår ett externt gratispassagerarproblem. Dock är det sistnämnda problemet knappast möjligt att åtgärda för GS.

För att minska kortsiktigheten hos producenterna kan det upprättas kontrakt, som begränsar bedrägligheten. Kontrollkostnaderna (agentkostnaderna) är dock omfattande i större organisationer. En liten organisation har en social kontroll, som stävjar bedrägligheten, men i ett framtidsperspektiv kan GS växa nationellt, varvid den sociala kontrollen minskar.

Även associationsformen påverkar graden av gratispassagerarproblem. En associationsform, där producenten lätt kan få inträde eller utträde, ökar dennes benägenhet att vara gratispassagerare. Om producenten å andra sidan investerar ett större belopp, minskar benägenheten att vara gratispassagerare.

Externa gratispassagerare ökar konkurrensen mellan GS och utanförstående producenter, vilket medför effektivisering. I ett kort perspektiv kan konkurrensen vara fördande om utanförstående producenter skaffar sig fördel av GS:s etablering utan

att göra någon motprestation till GS. Emellertid är marknaden för lokalproducerade livsmedel så stark att konkurrens mellan olika producenter rimligtvis inte är ett problem i nuläget.

Slutsats: Problem med interna gratispassagerare kan stävjas genom tydliga regler och kontrakt, men sådant är kostsamt att kontrollera och de kan upplevas vara besvärande för vissa producenter. Vidare påverkas producenternas benägenhet att vara gratispassagerare av deras incitamentsstrukturer, vilka beror på ägandeförhållandet. Det är svårare att värja sig mot externa gratispassagerare.

1.3.4 Associationsform och styrning

Valet av associationsform är av stor betydelse för GS. Olika associationsformer ger olika grad av styrning och inflytande. De flesta företag, som liknar GS, är kooperativa företag.

Investorägda företag har krav från sina ägare att företaget skall ge avkastning på det kapital som ägarna har investerat. I en ekonomisk förening poängteras ofta vikten av medlemsnytta. Detta är en grundläggande skillnad mellan de båda företagsformerna. I en traditionell ekonomisk förening har varje medlem en röst, oberoende av storlek eller såld volym. Det finns dock olika former av kooperativa föreningar, nämligen intern- och externentreprenöriella. I dessa är rösträtten differentierad, dvs. fördelad efter ägandet eller samhandeln med föreningen. I ett investorägt företag följer antalet röster kapitalinsatsen (ägarandelen).

Styrningen av olika associationsformer skiljer sig åt. Styrelsen i ekonomiska föreningar består normalt av endast förtroendevalda personer, medan i investorägda företag finns oftare extern kompetens samt personer med stor ägarandel, vilket skapar ytterligare incitament att agera affärsmässigt.

Att starta en ekonomisk förening är tämligen lätt. Det finns inga kapitalmässiga hinder likt de som finns i aktiebolag. Att bilda aktiebolag kräver 100 000 kronor i aktiekapital. Är det bara ett fåtal producenter som till en början överväger att bilda ett gemensamt företag, kan denna summa verka avskräckande. Ett aktiebolag kan dessutom bestå av olika ägarkonstellationer, förutom producenter kan det även ingå andra intressenter såsom privatpersoner och företag, vilka har ett ekonomiskt intresse av företaget.

I ekonomiska föreningar kan det uppstå handikapp vad gäller beslutsprocesser (Nilsson & Björklund 2003). Större beslut måste förankras hos medlemskåren genom en föreningsstämma. Ett investorägt företag behöver styrelsen vanligen inte rådfråga ägarkretsen när liknande beslut skall tas.

Slutsats: Associationsformen är av avgörande betydelse för ett företag. Den påverkar företagets produktion, finansiering och styrning. När ett nytt företag ska etableras måste sålunda ägarna beakta vad företaget ska arbeta med, vilket kapitalbehovet blir, vilka incitamentsstrukturer ägarna har, hur företaget kan utvecklas över tiden, med flera faktorer.

1.3.5 Syfte

Studiens syfte kan formuleras enligt följande:

Studien syftar till att utreda hur Gårdarnas Smaker kan hantera problem med ägandet och styrningen av verksamheten. Dessa problem hänger i hög grad samman med företagets associationsform, i och med att denna styr finansieringen, styrningen och produktionen. I detta ligger anpassning av konceptet till marknadsförutsättningarna samt producenternas incitament att främja verksamhet, att finansiera den och att styra den.

1.4 Uppläggning

Associationsformen är en central del i studien. Därför bygger den teoretiska basen på äganderätts- och agentteori. De problem som är mest aktuella inom äganderättsteorin är problemet med gemensam egendom eller gratispassagerarproblemet, samt horisontproblemet. Inom agentteorin är de centrala delarna uppföljningsproblemet eller kontrollproblemet samt beslutsfattareproblemet (Nilsson & Björklund 2003).

För att analysera problemen sker datainsamling i form av fallstudier, både hos de parter, som är engagerade i GS (inklusive dagligvaruhandeln) och hos likartade företag i olika delar av Sverige. Jämförelser har genomförts med likartade företag, Dalslandsmat och Sjuhäradsmat. Bjäre Hembygd, som är ett aktiebolag har också jämförts mot GS. Därefter ställs dessa data mot ett antal hypoteser, som härletts utifrån de teoretiska resonemangen.

Rapportens struktur utformas enligt följande:

- *Kapitel 1* omfattar primärt en problempresentation och en problemanalys, som resulterar i ett precist formulerat syfte.
- *Kapitel 2* ger en beskrivning av Gårdarnas Smaker samt likartade företag i Sverige, inklusive marknaderna för och handeln med lokalproducerade livsmedel.
- Den teoretiska basen redovisas i *kapitel 3*. Den består i äganderättsteori samt agentteori.
- *Kapitel 4* innehåller empiri, vilken innefattar intervjuer med producenter och dagligvaruhandel.
- I *kapitel 5* analyseras insamlade data och ställs i relation till teorin från kapitel 3.
- I det sista kapitlet presenteras slutsatser och diskussion.

2. Företagsbeskrivning

2.1 Den svenska dagligvaruhandeln

Den svenska dagligvaruhandeln består av i princip sex aktörer. Fyra av dessa, ICA, Coop, Axfood samt Bergendahls/Vi, innehar 96 % av den svenska dagligvaruhandeln, medan Lidl och Netto är betydligt mindre (se figur 1).

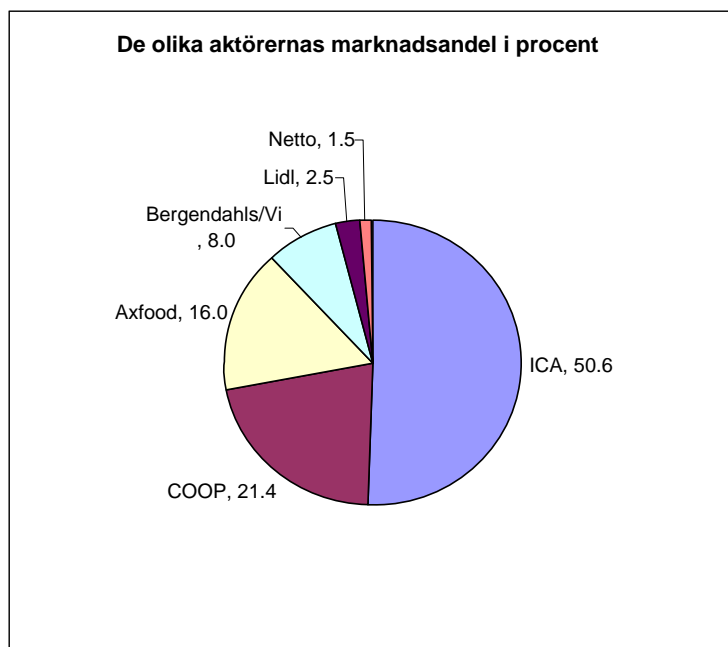


Fig 1. De olika aktörernas marknadsandel exklusive servicehandel, egen bearbetning, (www, dagligvaruleverantörers förbund, 2007)

Branschen är i ständig tillväxt. Under perioden januari-juni 2006 var tillväxten 7,3 % och under samma period 2007 var siffran 4,8 % (www, dagligvaruleverantörers förbund, 2007).

En tydlig trend under de senare åren är att de två större aktörerna på dagligvarumarknaden har ökat sin grad av internationalisering. Dessutom har lågprisaktörerna Lidl och Netto en samlad marknadsandel på 4 %. ICA ägs till 60 % av holländska Ahold och till 40 % av Hakon Invest AB (www, ica, 2007). Coop Sverige är helägt av Kooperativa förbundet, KF (www, coop, 2007).

Andra kanaler, som underlättar marknadstillträde för lokalproducerade livsmedel, är bl.a. torgförsäljning, gårdsbutiker eller Internetförsäljning. Därtill finns det även regionala projekt, t.ex. Mathalland, vilket utvecklade regional matkultur i Halland och gör maten till en turistattraktion (www, mathalland, 2007).

Exempel på torgförsäljning är Bondes Egen Marknad, som i dagsläget finns i flera större städer. Denna form har på senare tid vuxit som försäljningskanal för små livsmedelsproducenter i Sverige.

För Internetförsäljning finns det delvis utvecklade koncept såsom Svensk Lantmat och Matporten. Svensk Lantmat erbjuder en Internetlänk, där producenters webb-butiker läggs ut, medan Matporten är mer en virtuell torghandel. Försäljningen över Internet är dock låg jämfört med den traditionella dagligvaruhandeln (www, svensk lantmat, 2007).

En trend är det ökade intresset för lokala livsmedel och lokal livsmedelproduktion. ICA har under hösten startat en satsning, Smak på lokalt, för att möta den ökade efterfrågan på lokalproducerade livsmedel (www, jordbruksaktuellt, 2007). Även Coop har uppmärksammat den ökade efterfrågan på lokalproducerad mat och erbjuder sina kunder sådana produkter. Likväl är efterfrågan större än tillgången på lokalproducerade livsmedel.

2.2 Gårdarnas Smaker

Små livsmedelsproducenter upplevde svårigheter att nå konsumenten genom butiksförsäljning (pers. meddelande, Lundgren och Westerdahl 2007). Därmed tillkom idén om att starta ett gemensamt företag som underlättar marknadstillträde. Initiativtagarna insåg att GS måste verka för samordning av beställningar, order, logistik och fakturering. Avsikten med detta är att öka lönsamheten för både producenter och butiker.

I dagsläget är åtta producenter medlemmar i den ekonomiska föreningen GS. Ytterligare 20 producenter har visat intresse men avvaktar för att se utvecklingen av GS. De anslutna företagen är:

- Sörfennsta Lantbruk. Företaget är beläget strax utanför Kungsör. Det tillverkar dessertostar samt glass. Företagets huvudsakliga omsättning kommer dock från mjölk och svinproduktion.
- Hagby Fågelfarm. Företaget producerar fågelkött såsom kyckling, kalkon, anka och gås. Företaget har butik och slakteri i Västerås samt 6-7 återförsäljare i Mälardalen.
- Åloppe Eko-mat. Åloppe Eko-mat är en ekonomisk förening bestående av konsumenter och producenter i Åloppe, som ligger mellan Enköping och Uppsala. Företaget producerar bl.a. färdigmat som till viss del säljs via GS.
- Stora Hällsta. Gårdens inriktning är ekologisk produktion av mjölk, kött och spannmål. Spannmålen vidareförädlas till olika cerealieprodukter dels i gårdens kvarn och dels i gårdsbageriet.
- TD Bisyssla. Företagets produktion är honung som tillverkas utanför Sala.
- Väsby Gård. Gården har växtodling som innefattar spannmål, oljeväxter samt utsädesodling av gräsfrö. Produktionen till GS är KRAV-märkt kallpressad rapsolja.
- Gröna Hagars Kött. Gården är inriktad på ekologisk nötköttsproduktion som tillhandahåller nötkött, korv och färs till GS.
- Kärrbo Prästgård. Gården ligger utanför Västerås och har ekologisk produktion av grönsaker, kött och bröd. Företagets strategi är att ha en stark diversifiering.

Alla företagen har andra försäljningskanaler förutom GS. Tanken är att GS skall finnas endast i ett begränsat antal butiker på varje ort för att exklusiviteten skall upprätthållas. GS erbjuder ett premiumsortiment, som skall vara värdefullt för butiken att sälja. GS ser ingen antydning till att medlemmarnas produkter inte kommer att efterfrågas, snarare tror man att den trånga sektorn i framtiden är problemet att leverera tillräckliga kvantiteter.

Kapitalanskaffningen skall ske genom att 4 % av GS:s bruttoförsäljning tillfaller GS. Det finns inte någon plan för hur ytterligare kapitalanskaffning skall gå till.

Butiksupplägget är shop-around dvs. likt ett minimarknadstorg. Detta medför att alla produkter kommer att vara exponerade bredvid varandra under det gemensamma varumärket Gårdarnas Smaker. GS erbjuder butiksprovsmakning för att öka sin trovärdighet och försäljning. GS har en vilja att inrikta sig mot alla sinnen såsom ljud, lukt, smak och syn. Det skall vara en upplevelse att handla GS:s produkter.

I startfasen av GS finns flera problem. Datasystemen mellan GS och dagligvaruhandeln ska synkroniseras för att butikerna ska få en tidseffektiv och enkel beställningsrutin. Vidare kommer de logistiska problemen, inte minst hur varorna mest effektivt ska transporteras från producent till butik. Därtill måste ett enhetligt butikskoncept utarbetas.

2.3 Dalslandsmat ek.för.

Dalslandsmat bildades år 2000 på initiativ av Karin Jochnick Sandell på Hushållningssällskapet Väst (pers. medd. Jochnick-Sandell 2007). Med bakgrund av Matkartan i Halland (www, hushållningssällskapet halland, 2007), vilken Hushållningssällskapet i Halland står bakom, togs beslut att starta ett projekt för att främja lokalproducerad mat i Dalsland. Övriga samarbetspartners förutom projektägaren Hushållningssällskapet Väst är LRF, Kommunalförbundet Dalsland, Vänersborgs kommun, Västra Götalandsregionens miljönämnd, Kooperativ Utveckling Fyrbodalen, Naturbruksgymnasiet Nuntorp och Dalslands Folkhögskola (www,hushållningssällskapet, 2007).

I ett första steg undersöktes vilka behov som fanns för att främja lokalproducerade livsmedel. Ett resultat av detta var att det efterfrågades gemensam marknadsföring, logistik och nätverk. Ett landsbygdsprojekt bildades därefter med fyra arbetsgrupper. Följden av arbetet blev en organisatorisk plattform. Denna låg till grund för ett gemensamt varumärke med en egen profil. Vidare fastställdes olika kriterier som den ekonomiska föreningen skulle följa; gemensam kvalitetskontroll, HACCP samt etik och värdegrund. Flera positiva effekter upptäcktes, då olika företagare blandades. De upplevde det bl.a. som värdefullt att kunna diskutera med andra i liknande situation. Enligt Kaye (2007) anslöt sig medlemmar som egentligen inte passade in och som senare begärde utträde medan andra, som är mer engagerade, tillkommit.

Den ekonomiska föreningen består av ca 30 småskaliga livsmedelsproducenter. Anledningen till att en ekonomisk förening valdes var att en sådan är lätt att starta. Någon alternativ bolagsform var det aldrig tal om. Kapitalanskaffning till föreningen har skett främst med medel från LBU-programmet samt från Mål 2. Producenterna

satsade inget eget kapital utan bara sin tid. Enligt Kaye (2007) tas det idag ut en medlemsavgift på ca 250 kr och en serviceavgift på ca 1250 kr oavsett levererad volym. Om mer kapital behövs och medlemmen ser nyttan med mer kapital i föreningen, anser Kaye (2007) att producenterna är villiga att satsa ytterligare kapital.

Under det sista året av projektiden fasades Hushållningssällskapets roll som drivande kraft i projektet ut, och Dalslandsmat skulle bli mer självgående. I efterhand ser Sandell (2007) att Dalslandsmat skulle behöva en samordnare. Många av de mindre producenterna uppges ha delvis tappat intresset och engagemanget att vara del av Dalslandsmat, då det tar mycket tid i anspråk.

Medlemskåren består i dagsläget främst av enmansföretag, men också en del familjeföretag samt några restauranger, som inte är producenter (pers. medd. Kaye, 2007). Engagemanget varierar bland medlemmarna, vilket bl.a. märks på närvaron på möten. De som styr föreningen och är mest engagerade sitter i styrelsen, som består av fem producenter. Rösträttfördelningen i den ekonomiska föreningen är en medlem, en röst.

Större delen av Dalslandsmats producenters försäljning är genom konsumentföreningen i Västsverige. Den resterande volymen är fördelad på marknader, gårdsbutiker eller andra försäljningskanaler. Omsättningen till konsumentföreningen är ca tre miljoner, men övrig omsättningen för företagen är svårt att avgöra. Det finns inga kontrakt utan stadgar som alla producenter måste följa. Det är endast muntliga kontrakt mellan Dalslandsmat och konsumentföreningen i Västsverige.

I dagsläget levereras varorna till konsumentföreningen, som därefter distribuerar varorna till ett 30-tal butiker. Ett problem är att konsumentföreningen inte har ett eget lager utan endast sköter utleveranser med hjälp av ett transportföretag.

ICA:s satsning Smak på lokalt erbjuder ett marknadstorg på nätet. Detta innebär en kontaktyta till butik, vilket för Dalslandsmats producenter inte blir intressant, eftersom logistikfrågan inte är löst för producenterna. Smak på lokals koncept är mer till för producenter, som kan leverera större kvantitet och därmed få ned transportkostnaden.

2.4 Sjuhäradsmat

Projektet Sjuhäradsmat startades 2001 på initiativ från bl.a. LRF och Hushållningssällskapet (pers. medd. Drotz, 2007). Till en början finansierades det till 70 % av kommunalförbundet och 15 % vardera från LRF och Hushållningssällskapet. Syftet var att stimulera handeln av närproducerade och förädlade livsmedel. Planer fanns även att skapa en grossistverksamhet för närproducerade och förädlade livsmedel, men underlaget var för litet. Livsmedelsproducenter fördes samman och började samarbeta för att nå ut till butikerna. Vid denna tidpunkt var det svårt för producenter att få tillträde i butikerna. Emellertid har intresset svängt och butikerna är villiga att sälja närproducerade livsmedel. Intresset från producenterna var stort i början men mattades av i slutet av projektet enligt Drotz (2007).

Parallellt med Sjuhäradsmat startades 2005 en ekonomisk förening som efter projektets avslut skulle ta vid och fortsätta att vidareutveckla konceptet. Projektet avslutades 2006, och den ekonomiska föreningen övertog då verksamheten. Efter nedläggningen av projektet sjönk intresset men är på väg uppåt igen sedan medlemmarna insett vikten av att man underhåller sina försäljningskanaler. I november/december 2007 fanns 41 anslutna medlemmar. Av dessa har cirka 15 starkare engagemang än de övriga, och sju av dessa har mycket starkt engagemang (pers. medd. Petterson, 2007). De mindre engagerade medlemmarna i Sjuhäradsmat är med dels för att ta del av varumärket och dels för att de stöder tanken kring lokalproducerade livsmedel.

Alla producenterna har andra försäljningskanaler utöver Sjuhäradsmat, exempelvis BeM och gårdsbutiker. Tio medlemmar har gårdsbutiker. Medlemmarna i Sjuhäradsmat levererar sina produkter till ca 25 butiker inom Sjuhäradsområdet. Omsättningen för medlemsföretagen exklusive de två största är enligt Petterson (2007) gissningsvis 15-20 miljoner kronor. Inklusiva de två största uppgår omsättningen till ca 40 miljoner.

Medlemsföretagen i Sjuhäradsmat är av olika storlek. De två största, Gäsene mejeri och Stenkulla vatten har 15-20 anställda vardera. Nästa grupp är familjeföretag med 2-5 anställda, därefter kommer enmans- eller små familjeföretag. De allra minsta är att betrakta som hobbyföretag, och de utgör cirka hälften av antalet företag i Sjuhäradsmat.

Enligt Petterson (2007) finns ingen tydlig styrning i Sjuhäradsmat, utan styrelsen står för besluten. Petterson (2007) är verkställande ledamot i styrelsen. Petterson liknar Sjuhäradsmat vid en intresseförening som har ett gemensamt varumärke. Styrelsen består av fem medlemmar. Varje medlem har en röst, oberoende av storleken.

Vid bildandet av den ekonomiska föreningen satsade varje medlem 500 kr i insatskapital. Enligt Petterson (2007) finns nu planer på att bilda ett nytt bolag för de mest aktiva, vilka är beredda att satsa mer kapital i detta företag. Det nya företaget skall bli en ekonomisk förening. Anledningen till detta är att de administrativa kostnaderna bli för stora om företaget ska drivas i aktiebolagsform.

Hittills har Sjuhäradsmat inga kontrakt gentemot butikerna. I framtiden kan det bli aktuellt. En diskussion förs nu med ICA angående anslutning till Smak på lokalt, men i skrivande stund (januari-08) är inget beslut taget.

Logistiken sköts av varje producent enskilt. Inom Sjuhäradsmat har man även ett informellt system, där varje producent bevakar sin närmsta butik, och kontakter de andra producenterna, då det finns behov av andra varor.

2.5 Bjäre Hembygd AB

Bjäre Hembygd bildades 2001. Bland grundarna finns ett fyrtiotal lantbrukare, alla från Bjärehalvön i Skåne (www, Bjäre Hembygd, 2007). Syftet med idén var att hitta alternativa användningsområden för nypotatis. Vid bildandet av Bjäre Hembygd undersöktes huruvida det var möjligt att göra vodka av nypotatis. En av lantbrukarna tog kontakt med Peter Ekelund som under 80-talet arbetade med marknadsföring och

utveckling av Absolut Vodka. Även Börje Karlsson, som tidigare arbetat, som blender på Absolut Vodka, involverades i projekt. År 2004 togs det fram en liten serie vodka gjord på nypotatis från Bjäre.

Skälet till att ägarna i Bjäre Hembygd valde aktiebolag som associationsform var enligt VD Anders Hugosson (2007) att det var lättare för ett aktiebolag att satsa långsiktigt. Alla medverkande var införstådda med att det var ett långsiktigt projekt. Ett annat tungt skäl var att ett aktiebolag lättare når ut till en bredare krets av investerare. Till en början fanns tio aktieägare, vilka gick in med 500 000 kr var. Cirka två miljoner kronor ytterligare tillkom genom medel från Landsbygdsutvecklingsstöd. Ytterligare 5-6 miljoner har tillkommit genom 7-10 nyemissioner under de senaste tre åren. Antalet aktieägare har ökat från tio till dagens 74, varav 44 är lantbrukare. En framgångsfaktor som Hugosson (2007) uppger är fördelen med ett stort nätverk. Till största del kommer personerna i detta nätverk från Bjärebygden.

För att säkerställa kvaliteten på produkten är varje lantbrukare begränsad till att endast sälja 10 % av sin potatisareal till Bjäre Hembygd. På detta sätt minskar risken för Bjäre Hembygd, om problem med kvaliteten skulle uppstå. Samtidigt kan den enskilde odlaren se dessa 10 % som ett begränsat risktagande, om projektet inte skulle falla väl ut.

Vidare nämner Hugosson (2007) att Bjäre Hembygd inte skall bli stort, utan det är lagom nu. Blir efterfrågan större kan priset höjas, och på så sätt uppnås jämvikt på marknaden.

Nu under det fjärde året kommer Bjäre Hembygd att uppvisa positivt resultat. Omsättningen har ökat från 4,5 miljoner kronor 2005 till 11 miljoner 2006, och prognosen för 2007 pekar på ca 13-15 miljoner.

2.6 Bondens egen marknad

Bondens egen marknad (BeM) startade i Storbritannien under september 1997 (www, bondens egen marknad, 2007). Utvecklingen har varit stark. Numera finns BeM på 14 platser i Sverige. Marknaderna är i regel öppna de flesta lördagar under perioden augusti t.o.m. oktober. Syftet med BeM är att skapa en gemensam marknadsplats, där producenter av lokalproducerad mat kan sälja sina produkter direkt till konsumenten utan mellanhänder. Kraven som ställs på producenterna är dels att producenten själv ska ha odlat eller fött upp allt som denne säljer på marknaden, och dels att produkterna skall vara producerade inom en radie av 25 mil.

Initiativtagaren till bondens egen marknad i Sverige, John Higson, har även utvecklat ett webbsystem, vilket är tänkt att underlätta handeln mellan producenter och större kunder, t.ex. skolor, restauranger och butiker med närproducerad mat (www, bondens egen marknad, 2007). Tjänsterna som webbsystemet innefattar är bl.a. lager och distributionssystem, beställnings och faktureringsystem samt en bankanslutning

2.7 Smak på lokalt

Med sin satsning på lokala livsmedel vill ICA göra det enklare och effektivare för producenter av lokalproducerade livsmedel. ICA upplever att efterfrågan på lokalproducerade livsmedel ökar och vill därmed bredda sitt sortiment med dessa produkter (ICA infoblad Smak på lokalt, 2007).

ICA söker alla typer av producenter, som är intresserade av att vara med i Smak på lokalt (pers. medd. Werne, 2007). ICA gör inga urskiljningar, så länge som de anslutna uppfyller de krav som åläggs dem. Kraven som ICA ställer på producenterna är att de ska vara kvalitetssäkrade samt certifierade. Werne (2007) säger att ICA är intresserad av alla produkter som har ett mervärde och som tillför sortimentet mervärde. Werne (2007) anser att associationsformen hos producenten inte har någon inverkan på handeln mellan parterna. ICA rekommenderar små producenter att anslutna sig till ekonomiska föreningar och därmed dela på licensavgiften som annars kan upplevas som hög för den enskilde producenten.

Det beställningssystem som ICA använder centralt idag heter AOB (automatisk order i butik), i detta system finns alla artiklar. De lokalproducerade produkterna kommer inte att innefattas av detta system, utan de ska finnas på ICA:s interaktiva marknadsplats som kallas Torget. Alla ICA-butiker kommer att ha tillgång till Torget och därmed alla lokalproducerade produkter. Torget fungerar som en handelsplats på Internet mellan lokala producenter och butiker. Producenten har möjlighet att välja vilka butiker han eller hon vill sälja sina varor till. Därefter har butiken möjlighet att välja mellan de olika prissatta varorna på Torget. Alla produkter som finns på Torget lever upp till de krav som ställs av ICA. En annan skillnad mellan Torget och AOB är att alla de varor som beställs på AOB finns på ICA:s centrallager, medan de varor som finns på Torget inte är centralt lagerhållna utan finns hos de olika lokala producenterna.

En producent som väljer att lägga sina varor på Torget bestämmer själv vilken volym som skall säljas. Inte heller är producenterna bundna att endast leverera till ICA utan det står de fritt att sälja till vem som helst. Det finns alltså inga kontrakt om att producenten skall leverera en viss volym under någon specifik tidsperiod. Dock skall alla producenter ingå ett avtal så att ICA:s varumärke skyddas.

Det största hindret, som Werne (2007) upplever att producenter av lokalproducerade livsmedel ställs inför, är logistiken. ICA kan inte lösa varje producers logistik, utan det är upp till den enskilde producenten att sköta. ICA kommer däremot att ansöka om medel från Jordbruksverket till ett projekt med syftet att lösa logistikproblemet för små producenter. ICA kan delta i projektet som resurs och bidra med tid och kompetens. Det är viktigt att få till stånd en lösning för hela branschen. Oavsett vem producenten levererar till skall det kunna vara samma logistiklösning.

3. Teori

3.1 Äganderättsteori¹

Grundtanken i äganderättsteorin är att det en person äger, det vårdar han eller hon. Problem kan uppkomma, då tillgångar inte har någon ägare och då äganderätten är vag. Äganderättsproblem kan delas in i problem med gemensam egendom, horisontproblem samt portföljproblem.

3.1.1 Problem med gemensam egendom

Ett kooperativt företag kännetecknas bl.a. av dess kollektiva kapital. När någon blir ny medlem i en kooperativ förening, betalar denne en insats, och får då tillgång till alla de tillgångar, som byggts upp inom företaget. Insatsbeloppet är litet i jämförelse med de kollektiva nyttigheter medlemmen tar del av. Det kollektiva kapitalet späds ut, när nya medlemmar kommer in. Incitamenten för en medlem att investera i det kooperativa företaget blir därmed låga, vilket föranleder låg kapitaltillväxt. I stället har medlemmen incitament att vara gratispassagerare. Sålunda blir kapitalanvändningen inoptimal.

Gratispassagerarbeteendet innebär att medlemmarna inte handlar ekonomiskt rationellt, och då sätts vissa marknadsmekanismer ur spel. Ytterligare en effekt av att kapitalanvändningen är inoptimal är att långivarna blir mer restriktiva, vilket leder till att kostnaden för lånat kapital blir högre.

Företag med en stor andel kollektivt kapital har en tendens att blir tröga, och de har därmed svårare att anpassa sig efter nya marknadssituationer. Beslutsfattandet går långsamt, och det finns ett konservativt tänkande. Eftersom ledningen ser positivt på det kollektiva kapitalet, kan företaget fortleva, fast det egentligen borde avvecklas. Detta kan leda till att företaget mister sin konkurrenskraft

3.1.2 Horisontproblemet

När kooperativa medlemmar har olika lång återstående medlemsperiod, uppstår ett horisontproblem. Dessutom kan företagsledningen ha ytterligare en planeringshorisont. Dessa skillnader i planeringshorisont gör att det inte fattas optimala investeringsbeslut, vilket hämmar det kooperativa företags utveckling.

För ett kollektivt ägt företag finns ingen marknad för residualrätter (rätter att erhålla företagets vinster), alltså kan inte medlemmarna köpa och sälja några ägarbevis. Om det fanns en sådan marknad, skulle den enskilde ägarens planeringshorisont spela mindre roll. I så fall skulle en ägare med kortare planeringshorisont få ökat värde på sin äganderätt då denna avyttras.

¹ Avsnittet bygger på Nilsson & Björklund (2003), om inget annat anges.

3.1.3 Portföljproblemet

Genom att kombinera olika finansiella tillgångar kan den totala risken minskas, samtidigt som den förväntade avkastningen ökar (Lumby & Jones, 2003). Riskpreferenserna skiljer sig dock åt mellan medlemmarna, även om medlemskåren är tämligen homogen. När ett kooperativt företag fattar investeringsbeslut, måste det anpassa sig efter en genomsnittlig medlem, vilket föranleder att investeringen blir optimal endast för en del av medlemmarna. Konflikter kan uppstå mellan medlemmar och ledning angående sammansättningen av den finansiella portföljen, vilket kan leda till att en optimal portfölj inte uppnås.

3.2 Agentteori²

Agentteorins grundpelare är relationen mellan huvudmannen (principalen) och agenten. Teorin innefattar att agenten anlitas av huvudmannen för att göra något i dennes intresse. Detta innebär till exempel att företagsledningen är anställd av ett företags ägare och förvaltar företaget i dessas intresse. Olika förutsättningar för teorin är individuell nyttomaximering, begränsad rationalitet, och informationsasymmetri.

Ett företag kan uppfattas som ett nätverk av kontrakt, där företaget har kontrakt med alla parter, såsom anställda, leverantörer, kunder, långgivare, företagsledning och ägare (Jensen & Meckling, 1979). Alla parter utom ägarna får en bestämd ersättning för sin prestation. Ägarnas ersättning blir det som återstår efter alla andra parter fått sin del. Ägarna har därmed krav på företagets residualrätt, vilket innebär att de är residualrättsinnehavare.

Även om relationen mellan parterna regleras i kontrakt, kan det innebära svårigheter för huvudmannen att förhindra agenten att agera i eget intresse. Problemet är att inga kontrakt är perfekta samt att de är kostsamma att upprätthålla. Det går dock att utforma ett belöningsystem, vilket kan sammanföra incitamenten för både huvudmannen och agenten. Detta kan leda till att huvudmannen kan styra och kontrollera agenten, men även detta är kostsamt.

Om parternas målsättning är individuell nyttomaximering samt om begränsad rationalitet finns, existerar möjligheten till bedrägligt beteende. Om ena parten dessutom har större kunskap om företaget än den andra, föreligger informationsasymmetri, vilket kan innebära att ett opportunistiskt beteende kan uppträda. Därför måste huvudmannen skydda sig mot dessa beteenden, vilket är kostsamt och resurskrävande. Kostnaderna huvudmannen därmed åsamkar sig kallas för agentkostnader.

Agentkostnaderna kan delas upp i tre typer, nämligen huvudmannens kontrollkostnader, agentens försäkranskostnader och residualförlust. Huvudmannens kontrollkostnader uppkommer genom att resurser krävs för att styra och kontrollera att agenten sköter sig enligt det kontrakt som upprättats. Agentens försäkranskostnader uppstår när agenten skall övertyga huvudmannen om att han eller hon agerar i huvudmannens intresse. Huvudmannen har rätt till överskottet

² Avsnittet bygger på Nilsson & Björklund (2003), om inget annat anges.

(residualen) som skapas i företaget. Agentens handlingar kan minska storleken på residualen. Huvudmannen måste därmed anta att agenten inte agerar bedrägligt. Huvudmannen kan inte styra och kontrollera agenten fullständigt, eftersom det kräver mycket stora resurser. Därmed måste huvudmannen vara medveten om att agenten i viss mån agerar bedrägligt, vilket innebär välfärdsförluster.

Agentkostnader finns i alla organisationer utom de, som är så små att huvudmannen inte behöver någon agent för att sköta företaget. Eftersom de kooperativa företagens medlemmar har ett vagt ägande till föreningen och därmed mindre engagemang, har dessa företag vanligtvis högre agentkostnader jämfört med investörägda. Likaledes avgör organisationsmodellen för kooperativa företag storleken på agentkostnaderna. Kollektivt uppbyggda kooperativa företag har högre agentkostnader än kooperativa företag med individuell äganderätt – oftast slutna föreningar. Skillnaderna i dessa företagsformer beror huvudsakligen på att residualrätten i kooperativa företag är vagt definierad, dvs. det är oklart vad medlemmen egentligen får ut av sitt engagemang.

3.2.1 Beslutsfattandeproblemet

Medlemmar har olika uppfattningar om investeringar, konsolidering och efterlikvider. Därför kan det vara svårt för företagsledningen i ett kooperativt företag att avgöra hur olika medlemmars åsikter skall värderas (Richards, Klein & Walburger 1998). Risken är att företagsledningen själv definierar målsättningen för företaget. Således kan företagsledningen i värsta fall mista förmågan att tillmötesgå medlemmarnas intresse.

3.2.2 Uppföljningsproblemet

Det finns ingen entydig koppling mellan vad en medlem bidrar till för det kooperativa företaget och vad denne får ut av det kooperativa företaget. Incitamenten för att engagera sig, samt att finansiera det kooperativa företaget minskar därmed. Konsekvensen blir att medlemmens intresse av att styra företaget minskar, vilket får till följd att företagsledningen inte blir tillräckligt väl kontrollerad.

3.3 Teoretiska slutsatser

I avsnitt 3.1 och 3.2 presenteras den teoretiska ramen. I detta avsnitt följer en mer genomgående analys av teoriernas koppling till GS. Avsnittet syftar till att öka förståelsen för teorierna samt koppla samman teorierna med problemanalysen för att nå fram till ett antal hypoteser, vilka blir underlag för frågeguide för den empiriska undersökningen.

3.3.1 Problem med gemensam egendom

I GS finns i dagsläget ett begränsat kollektivt kapital, vilket resulterar i att problemen med gemensam egendom borde bli små. Medlemskåren i GS kan ses som en homogen grupp, eftersom alla är småskaliga livsmedelsproducenter med målet att sälja sina produkter så effektivt som möjligt. Ur ett annat perspektiv kan medlemskåren i GS ses

som en heterogen grupp, där alla säljer olika produkter. Dessutom har de varierande storlek på företagen och olika mål med företagandet. I ett framtidsscenario, när GS eventuellt har vuxit till flera delar av landet, torde heterogeniteten öka på grund av regionala och lokala skillnader mellan de olika medlemmarnas preferenser. Andra faktorer som kan tänkas öka risken för konflikter, kan vara ökat medlemsantal, vilket därmed ökar heterogeniteten, samt fortsatt kollektivt ägande.

En annan aspekt på problemet med gemensam egendom eller gratispassagerarproblem är det låga medlemsantalet. I den inledande fasen har GS endast åtta medlemmar. Ytterligare 20 producenter är intresserade av att delta i GS, men de vill först se hur GS utvecklas. De första åtta medlemmarna måste lägga ned relativt sett mer tid och engagemang i etableringen av GS jämfört med de producenter, som avvaktar utvecklingen. Detta är både ett gratispassagerarproblem och ett horisontproblem som påverkar GS negativt.

De producenter, som avvaktar med sitt medlemskap, bidrar inte till att bygga upp GS från grunden och tillför därmed inte de mervärden som deras produkter troligtvis skulle medföra. Eftersom de väljer att stå utanför GS, kan de tänkas ha andra mål än medlemmarna i GS. De har troligtvis en annan planeringshorisont.

3.3.2 Horisontproblem

Gårdarnas Smakers intressenter, t.ex. medlemmarna, dagligvaruhandeln och LRF, kan tänkas ha olika mål med sitt intresse i GS. Målen kan vara monetära såväl som icke monetära. En motsättning mellan GS:s intressenter och ägare kan vara kapitalfördelningen mellan producenternas egna företag och GS. Varje enskild producent ser troligtvis att denne skall dra nytta av det intjänade kapitalet, inte att det skall bli kollektivt kapital i GS. Samtidigt efterfrågar dagligvaruhandeln troligtvis att GS har god likviditet så företaget har hög kreditvärdighet som handelspartner. Ur ett ekonomiskt perspektiv skall kapitalet placeras där störst avkastningen uppnås, oavsett om det är hos GS eller hos den enskilde medlemmen. Att alla dessa intressenter har likartad planeringshorisont är inte troligt, vilket föranleder horisontproblem och till viss del portföljproblem. En syn på icke monetära mål kan vara GS:s flexibilitet i framtiden (se avsnitt 1.3.1). Intressenters syn på när och hur GS:s koncept och upplägg eventuellt behöver förnyas skiljer sig beroende på deras planeringshorisont.

Om GS övergår till en sluten ekonomisk förening, skulle det kunna vara enkelt att införa ett proportionellt residualrättssystem. På detta sätt skulle en medlem, som har tänkt utträda ur föreningen, kunna överföra sin residualrätt till någon annan med längre planeringshorisont (se 1.3.4). Effekten av ett sådant system kan tänkas bli att horisontproblemen minskar.

Ett scenario över hur horisontproblem kan tänkas yttra sig är då marknaden för lokalproducerade livsmedel blir så stark att GS betydelse för den enskilde producenten minskar. En följd kan bli att varje producent väljer att sköta sig själv, och lämnar GS för att i stället bli konkurrent till GS.

I ett framtidsperspektiv kan en expansion av GS medföra ett ökat antal intressenter, alla med olika förväntningar och krav på GS. Även en nationell utvidgning kan leda

till ökade horisontproblem, då intressenternas preferenser troligtvis skiljer sig åt mellan olika delar av landet.

3.3.3 Portföljproblem

En form av portföljproblem i GS som kan uppkomma är valet mellan korta och långa kontrakt. Genom att kombinera korta och långa kontrakt både mot dagligvaruhandeln och mot producenterna kan den totala risken i GS minska. Dagligvaruhandeln kan på detta vis säkra sin försörjning av lokalproducerade varor, om det i framtiden kommer att vara hög efterfrågan, samtidigt som jämna leveransflöden blir en trygghet för GS.

Att GS till en början endast innefattar åtta medlemmar kan minska portföljproblemet, då graden av diversifiering inte är så stor. Med ett större medlemsantal ökar graden av diversifiering och därmed ökar risken att delar av verksamhetsportföljen faller utanför många medlemmars intressesfär och därmed kan portföljproblemet på sikt öka (Nilsson & Björklund, 2003).

Kapitalanskaffningen har olika betydelse beroende på vilken utvecklingsfas GS befinner sig i. I ett initialt skede kommer kapitalanskaffningen troligtvis att ske genom institutionella finansiärer, samt genom insatser från medlemmarna. I ett senare skede, när verksamheten är igång, kommer troligtvis den största delen av kapitalanskaffningen att ske genom att en förutbestämd del av GS:s bruttoförsäljning tillfaller GS, en s.k. serviceavgift. Problematiken i kapitalanskaffningen ligger således i hur medlemmarna ska enas om fördelningen mellan dessa olika former av kapitalanskaffning.

3.3.4 Beslutsfattandeproblem

Medlemmarnas olika uppfattning om investeringar, konsolidering och efterlikvid föranleder vissa beslutsfattandeproblem. Frågor som företagsledning och medlemmar måste ta ställning till är vilken övergripande strategi som GS skall tillämpa. Inom GS borde uppfattningen vara samstämmig om nödvändiga initiala investeringar, t.ex. gemensamt beställnings- och faktureringsystem. Uppfattningen om konsolidering och efterlikvid är individuell men troligen också samstämmig. Därav borde företagsledningen i första skede kunna tillmötesgå GS-medlemmarnas åsikter. Vid en expansion av GS kommer uppfattningarna om investeringar, konsolidering och efterlikvid antagligen att gå isär, varvid företagsledningen kan få problem med att välja vems åsikter den skall ta hänsyn till, dvs beslutsfattandeproblemet ökar. Olika parametrar som kan påverka beslutsfattandet kan vara:

- Andelen handel med GS
- Antal röster (vid differentierad rösträtt)
- Grad av engagemang
- Kapitalinsats

Följden kan vara att en samlad åsikt från medlemmarna egentligen inte passar någon medlem, vilket kan medföra att företagsledningen själv definierar målsättningen. Styrningen av företaget skulle därmed gå förlorad för ägarna, om målsättningen

definieras av företagsledningen. Styrandet och ägandet kommer i så fall att vara åtskilda vilket skapar äganderättsproblem (Nilsson & Björklund 2003).

3.3.5 Uppföljningsproblem

För att minska uppföljningsproblemen krävs att medlemmen kan göra en koppling till hur dennes försäljning bidrar till att bygga upp GS, eller vad GS bidrar med för att bygga upp medlemmens eget företag. I GS ser medlemmarna fördelar med gemensam beställning, order, logistik och fakturering. Dessa tjänster kan vara svåra för medlemmarna att värdera. Medlemmarna kan endast jämföra sina tidigare kostnader jämfört med GS kostnader för tjänsterna. Troligtvis kommer kostnaderna att skilja sig mellan olika producenter.

Ett annat sätt att värdera GS:s verksamhet är att se till förändringen av såld volym för medlemmen jämfört med såld volym innan medlemskap i GS. Dessutom måste medlemmens värde av nya försäljningskanaler också ställas i relation till kostnaden för den enskilde medlemmen att saluföra sina produkter. Om medlemmen ser dessa fördelar, borde det medföra ökat engagemang vilket leder till att medlemmen ger tydliga styrsignaler till företagsledningen. Om medlemmarna inte ser de gemensamma fördelarna, minskar viljan att engagera sig och ge styrsignaler. Dessutom minskar viljan att finansiera den ekonomiska föreningen. Därmed kommer inte föreningen att styras efter medlemmarnas intresse. Företagsledningen får alltså styra företaget utan styrsignaler vilket kan leda till att företagsledningen tar över kontrollen.

3.3.6 Agentkostnader

Agentkostnaderna är omfattande i stora organisationer. I GS fall borde därför inte agentkostnaderna vara stora till en början, eftersom GS i dagsläget har endast åtta anslutna producenter. De borde troligtvis öka när GS expanderar.

I ett omvänt perspektiv är GS huvudmannen och producenten är agenten. Agentens försäkringskostnader uppkommer då i form av kvalitetskontroll av produkter, medan huvudmannens kontrollkostnader sker i form av regelkontroll för att säkerställa kvaliteten för varorna från alla anslutna producenter.

I avsnitt 1.3.4 hävdas att ägarnas sätt att styra ett kooperativt- eller investörägt företag skiljer sig åt. Huvudmannens kontrollkostnader kommer därmed att variera.

3.4 Hypoteser

De föregående avsnitten sammanfattar de teoretiska resonemangen gällande GS. Teoriavsnittet sammanfogar de olika typerna av problem som förklaras i problemanalysen med äganderätts- och agentteorin. För att klargöra de olika intressenternas syfte med sitt engagemang i GS krävs djupgående intervjuer som ger svar till problemanalysens olika delar. I detta avsnitt presenteras ett antal hypoteser som ligger till grund för en frågeguide till intervjuerna med de olika intressenterna i GS.

Hypoteser baserade på äganderättsteori

1. Om GS har ett begränsat kollektivt kapital, bidrar det till att öka medlemmarnas vilja att engagera sig med finansiering, styrning och kontroll.
2. Om ett stort antal producenter avvaktar med sitt medlemskap men ändå drar nytta av GS etablering, innebär det att utanförstående producenter ej behöver lägga ned lika mycket tid, energi och engagemang för att få ett nyckelfärdigt koncept. Därmed ökar gratispassagerarproblemen.
3. Medlemmarna i GS har en annorlunda planeringshorisont jämfört med de producenter som avvaktar med sitt medlemskap.
4. Ett proportionellt residualsystem förenklar beslutsfattandet och styrningen av företaget, då en utträdande medlem kan överföra sin residualrätt till en annan befintlig medlem, eller en ny medlem, vilken har en mer likartad planeringshorisont som de övriga i GS. Detta minskar horisontproblemen.
5. Medlemmarna i GS föredrar en blandning mellan korta och långa kontrakt gentemot dagligvaruhandeln, på detta sätt minskar rörligheten mellan olika butiker, samtidigt som butikerna säkerställer en framtida försäljning av GS produkter. Detta minskar portföljproblemen.
6. Kapitalanskaffningen i GS kommer att vara ett problem, då medlemmar har olika planeringshorisont med sitt deltagande i GS. Horisontproblem kan yttra sig genom att medlemmarna ogärna satsar kapital i GS.
7. Medlemmarna har olika uppfattningar om hur GS:s optimala kapitalanvändning ser ut, d.v.s. fördelningen av kapital mellan GS och den enskilda producentens företag, vilket skapar horisontproblem som får till följd att någon optimal kapitalanvändning ej uppnås.

Hypoteser baserade på agentteorin

8. De olika medlemmarna har samma inställning gällande initiala investeringar, konsolidering och efterlikvid, eftersom de har intresse av att GS lyckas med sin etablering.
9. Eftersom GS inte har någon tydlig styrning i dagsläget sker beslutsfattandet av de mest engagerade.
10. Problem med vagt definierade äganderätter i GS kommer att vara begränsade, eftersom ägandet och styrningen ej är åtskilda till en början. Därmed ägnar sig medlemmen åt att vårda, styra, och kontrollera GS.
11. I ett första skede förekommer inga stora uppföljningsproblem i GS, då medlemmarna ser fördelarna med organisationen i t.ex. marknadstillträde och försäljningsökning.

12. Huvudmannens kontrollkostnader och agentens försäkranskostnader borde bli relativt låga, eftersom befintliga kontrollprogram (ex. HACCP) redan existerar.
13. Medlemmarnas incitament för att GS ska växa nationellt är små till en början eftersom kontrollkostnaderna, arbetsinsatsen och tidsåtgången blir besvärande.

4. Empiri

4.1 Datainsamling

Datainsamlingen sker genom personliga intervjuer, dels med de åtta medlemmarna i GS och dels med butiksägaren. Att valet faller på personliga intervjuer beror till stor del på att ett bättre helhetsintryck erhålles samt att det går att ställa följdfrågor. Två intervjuer genomförs via telefon, medan sex intervjuer genomförs på medlemmarnas gårdar, och intervjun med butiksägaren skedde i butiken.

Intervjuerna av medlemmarna i GS baseras på en frågeguide (se bilaga), och intervjun med butiksägaren på en annan frågeguide (se bilaga). Frågeguiderna grundas på de i avsnitt 3.4 redovisade hypoteserna. En sammanställning av svaren från intervjuerna med medlemmarna redovisas nedan. I avsnitt 4.3 sammanfattas intervjun med butiksägaren.

4.2 Intervjuer med medlemmarna i Gårdarnas Smaker

1. *Om GS har ett begränsat kollektivt kapital, bidrar det till att öka medlemmarnas vilja att engagera sig med finansiering, styrning och kontroll.*

Det kapital som finns i GS är begränsat. Vid inträde har varje medlem erlagt en inträdesavgift om 2500 kr. Under den inledande fasen har GS:s försäljning varit blygsam, därmed har den fyraprocentiga produktionsavgiften inte genererat något större kapital.

Vad gäller medlemmarnas vilja att engagera sig i finansiering, styrning och kontroll kan sägas att två av medlemmarna är väldigt drivande. Två andra medlemmar visar inget större intresse, varav den ena knappt vet att han/hon är med i GS. De fyra övriga visar visst intresse att engagera sig i GS. De kan tänka sig satsa kapital och tid om det krävs. Sex av åtta medlemmar sitter i styrelsen.

2. *Om ett stort antal producenter avvaktar med sitt medlemskap, och drar nytta av GS:s etablering, innebär det att utanförstående producenter ej behöver lägga ned lika mycket tid, energi och engagemang för att få ett nyckelfärdigt koncept. Därmed ökar gratispassagerarproblemen.*

De flesta av medlemmarna i GS har ingen uppfattning om ytterligare producenter kan tänkas visa intresse av att gå med i GS. En respondent säger att det fanns 20 producenter som har valt att stå utanför GS i uppstartsfasen. Om dessa vill ansluta sig, anser respondenterna att det är positivt. Någon extra avgift eller förhöjd serviceavgift är därmed inte nödvändig i dagsläget, men i framtiden kan en förhöjd serviceavgift eller förhöjd inträdesavgift bli aktuell. Medlemmarna anser att det är positivt om fler producenter vill ansluta sig till GS, då bredden av produkterna ökar med försäljningsökning som följd.

3. *Medlemmarna i GS har en annorlunda planeringshorisont jämfört med de producenter som avvaktar med sitt medlemskap.*

Samtliga medlemmar i GS har varit med sedan starten. Två respondenter är tveksamma till hur länge de skall fortsätta att vara medlemmar i GS. Den ene anser att försäljningen av dennes varor inte motsvarar förväntningarna, och den andra kommer att få problem med logistiken i början av nästa år. En av respondenterna är med så länge som det fungerar. Övriga medlemmar kan tänka sig att medverka i GS i några år, även om det inte är framgångsrikt.

- 4. Ett proportionellt residualsysteem förenklar beslutsfattandet och styrningen av företaget, då en utträdande medlem kan överföra sin residualrätt till en annan befintlig medlem eller en ny medlem, vilken har en mer likartad planeringshorisont som de övriga i GS. Detta minskar horisontproblemen.*

Hälften av de tillfrågade anser att en eventuell vinst skall fördelas i förhållande till varje producents andel av handeln med GS. Den andra halvan har inte övervägt hur en eventuell vinstfördelning skall ske. På frågan huruvida eventuella kostnader vid en förlust skall täckas, framkom inte något enhetligt svar. Vissa ansåg att den skulle fördelas lika mellan medlemmarna. Andra ansåg att det mest rättvisa vore att fördela kostnaderna beroende av varje producents handel med GS. Endast två respondenter anser att rösträtten skall vara differentierad. De övriga anser att varje medlem ska ha en röst oberoende av handel eller insatskapital.

- 5. Medlemmarna i GS föredrar en blandning mellan korta och långa kontrakt gentemot dagligvaruhandeln, på detta sätt minskar rörligheten mellan olika butiker, samtidigt som butikerna säkerställer en framtida försäljning av GS produkter. Detta minskar portföljproblemen.*

I dagsläget har GS inga skriftliga kontrakt med butikerna. Två respondenter har ingen uppfattning om hur kontrakten skall utformas, samtidigt som de anser att det fungerar utan kontrakt. Två respondenter anser att kontrakten bör vara över en längre tid, samtidigt som en annan anser att det är fel att ha långa kontrakt om varorna inte säljer. Genomgående anser medlemmarna att personlig kontakt med butiker är viktigare än kontrakt. De flesta säger att i ett senare skede, då GS vuxit sig större, kan det vara mer aktuellt med kontrakt med butikerna.

- 6. Kapitalanskaffningen i GS kommer att vara ett problem, då medlemmar har olika planeringshorisont med sitt deltagande i GS. Horisontproblem kan yttra sig genom att medlemmarna ogärna satsar kapital i GS.*

De respondenter, som visar minst intresse i GS, har inte något intresse av att investera ytterligare kapital i GS. De övriga kan tänka sig att satsa ett litet kapital, men de föredrar att satsa tid före kapital. De flesta anser att kapitalanskaffningen skall ske genom att den fyraprocentiga serviceavgiften, vilken förhoppningsvis genererar tillräckligt kapital.

- 7. Medlemmarna har olika uppfattningar om hur GS:s optimala kapitalanvändning ser ut, d.v.s. fördelningen av kapital mellan GS och den enskilda producentens företag, vilket skapar horisontproblem som får till följd att någon optimal kapitalanvändning ej uppnås.*

Alla medlemmarna är överens om att GS inte skall ha mer kapital än som krävs för att driva verksamheten. Kapital däröver skall fördelas till medlemmarnas egna företag.

8. *De olika medlemmarna har samma inställning gällande initiala investeringar, konsolidering och efterlikvid, eftersom de har intresse av att GS lyckas med sin etablering.*

Alla respondenter utom en har viss förståelse för vikten av initiala investeringar i form av marknadsföring, faktureringsystem och logistik. Medlemmarnas har dock olika uppfattning om rangordningen mellan de olika initiala investeringarna.

9. *Eftersom GS inte har någon tydlig styrning i dagsläget sker beslutsfattandet av de mest engagerade.*
10. *Vagt definierade äganderättsproblem i GS kommer att vara begränsade eftersom ägandet och styrningen ej är åtskilt till en början. Därmed ägnar sig medlemmen åt att vårda, styra, och kontrollera GS.*

Flertalet respondenter säger att styrelsen i GS styr och fattar besluten. Sex av åtta medlemmar sitter med i styrelsen. Tre respondenter anser att det finns en person dominerar GS. Två av de åtta anser sig inte vara delaktiga i styrningen av GS, medan de övriga menar att de är delaktiga i styrningen och beslutsfattandet. En majoritet av de tillfrågade menar att utvecklingen av GS går för sakta.

11. *I ett första skede förekommer inga stora uppföljningsproblem i GS, då medlemmarna ser fördelarna med organisationen i t.ex. marknadstillträde och försäljningsökning.*

Två av respondenterna säger att tillkomsten av GS påverkat deras försäljningsvolym positivt, medan de andra anser att tillkomsten av GS inte har påverkat deras försäljning nämnvärt.

Problem som kan tänkas uppkomma i framtiden kan vara att efterfrågan på lokalt producerade livsmedel kan ändras, vilket kan leda till antingen ökad eller minskad försäljning. Om efterfrågan ökar, kan enskilda producenter bryta sig ut ur GS för att gå sin egen väg. Minskar efterfrågan uppkommer problem i form av minskad försäljning. Andra problem som nämns är att det kan uppstå tvister mellan ägare, rörande t.ex. storleken på serviceavgiften. Ett ytterligare problem som kan uppkomma är att GS profil krockar med handelns egna koncept för lokalproducerade livsmedel, t.ex. ICA:s Smak på lokalt, avseende placering av produkterna i butik.

12. *Huvudmannens kontrollkostnader och agentens försäkringskostnader torde bli relativt låga, eftersom befintliga kontrollprogram (ex. HACCP) redan existerar.*

Alla medlemmar i GS är anslutna till någon form av kontrollprogram, oftast HACCP och KRAV, men även SMAK och Svenskt Sigill. Ingen anser att dessa program ger någon merintäkt, men de är nödvändiga för att få trovärdighet på marknaden.

13. Medlemmarnas incitament för att GS ska växa nationellt är små till en början, eftersom kontroll-, uppstart- och tidskostnaderna blir för stora.

Ingen medlem tycker att GS i dagsläget skall växa nationellt. Orsakerna är att GS först och främst måste bemästra de problem som man redan nu ställs inför.

Fyra respondenter anser att om GS blir framgångsrikt, kan det bli aktuellt att låta andra grupper av producenter använda sig av GS:s varumärke och därmed uppnå en bättre kännedom hos konsumenten, samt mer kostnadseffektiv marknadsföring.

4.3 Intervju med butiksägaren

Butiksägaren har i dagsläget kontakt med åtta leverantörer inom GS, och samarbetet fungerar mycket bra. GS ville börja leverera till butiker. Intresset var lågt från andra butiker, men när butiksägaren för Coop Konsum Oxbacken i Västerås fick reda på detta projekt, blev han genast intresserad. Butiksägaren har sedan tidigare engagemang i frågan, då han arbetade som miljösamordnare inom Coop Konsums centralorganisation. Butiksägaren märker av en stor efterfrågan på GS produkter, som säljer mycket bra. Försäljningen går dock i cykler och vissa varor säljer mer än andra. Butiken har lika stora marginaler som på vanliga varor, eftersom det annars blir för dyrt gentemot konsumenten.

Det är stor debatt idag om miljö, hälsa, ekologi och klimat. Det står klart och tydligt i Coop Konsums affärsidé att man skall vara skicklig på dessa områden. GS:s sortiment tillför mycket för Coop Konsums image och dess roll som marknadsledare inom ekologiska produkter samt miljö och hälsa. Butiken står inför en ombyggnad till manuell kött- och delikatessdisk, där GS:s produkter blir en viktig del. Butiken kan då erbjuda exempelvis nötkött, som styckas och packas direkt i butiken, men även kolonialvarorna kan få stor plats efter ombyggnaden. I och med debatten i media om lokalproducerat och ekologi kommer försäljningen av dessa produkter att öka allt mer. Detta märker butiksägaren redan av. Det är brist på vissa produkter och producenterna hinner inte tillverka i samma takt som varorna säljs. Vad som saknas i GS:s sortiment är mera frukt och grönt. Det finns sådana producenter i området, men dessa har redan bundit upp sig till andra försäljningskanaler.

De krav som butiken ställer på producenterna, är att dessa skall vara godkända från kommunens miljö- och hälsoskydd. För ekologiska produkter skall producenterna kunna visa sitt certifikat. Förpackade produkter måste ha en EAN-kod. Dessutom är det viktigt med hög leveranssäkerhet. Butiken har förståelse för att det kan bli problem ibland, men konsumenterna har inte samma förståelse. Därmed kan det uppstå konflikter mellan butik och konsument.

Butiken har inte någon specifik kontroll av GS:s produkter, men veterinärer och inspektörer från Coop Konsum kan göra kontroller. Har produkterna KRAV-märket innebär det en kvalitetskontroll. GS har även interna policys, och därför litar butiken på att producenterna uppfyller de krav som ställs. Om GS:s produktion inte uppfyller kontrollprogrammen, kan stora problem uppstå. Om en produkt inte uppfyller kravet, blir hela Coop Konsum uthängd, och då drabbas hela kedjan. Butiken är mån om sina kunder och vill att de ska återkomma, vilket förutsätter att de är nöjda.

Butiksägaren anser att GS:s koncept är bra, eftersom han har varit med från början och ställt krav på konceptet. Det måste finnas en förståelse, eftersom det är ett stort steg för åtta producenter att börja samverka. Därför har butiken accepterat att varje producent själv levererar sina varor, men på sikt krävs en bättre lösning. Butiksägaren har gjort ett avtal med GS, men i verkligheten samarbetar han med varje enskild producent. I dagsläget beställer butiken varor via e-mail, och var och en levererar till butiken. I nästa steg bör GS skaffa en lagercentral eller samlastningscentral och nya beställningsrutiner, och i framtiden vill butiksägaren att GS har en beställningskanal och en leveransdag. Butiken är dock väl medveten om att utveckling av sådana system är tidskrävande.

Butiken måste ha förståelse för producentens vardag, och producenten måste ha förståelse för butikens vardag. Leveranser måste vara fastställda, men samtidigt måste det tillåtas viss flexibilitet. Butiksägaren har förståelse att producenten har en gård och förädlingsföretag att sköta. Därför får butiken acceptera en viss trögrörlighet. Dessutom måste producenten få bra betalt för sina produkter och därmed få goda förutsättningar för sitt företag.

På frågan om huruvida konkurrenterna är intresserade av GS, uppges att också andra butiker säkert är intresserade. Alla inom detaljhandel inser att lokalproducerat, ekologi, miljö och hälsa efterfrågas. Butiksägaren tror inte att lokalproducerade livsmedel är en övergående trend. Han anser även att större butiker inte är något hot, eftersom GS:s producenter skulle få problem att leverera stora volymer och samtidigt ha den prispress som stora butiker utsätter sina leverantörer för.

Butiksägarens erfarenheter av lokalproducerade livsmedel är goda, men för tio år sedan gav marknadsförutsättningarna lokala livsmedelsproducenter problem. Det var stora beställningsvariationerna från butik, särskilt vid säsongsbetonade livsmedel, och därmed försämrades producentens planering och lönsamhet. Därför har dagligvaruhandeln ett stort ansvar för de mindre producenternas lönsamhet.

Den optimala logistiklösningen är en samlad leverans, men samtidigt är det viktigt med personlig kontakt. De personliga kontakterna kan lösas genom demonstrationer i butik, där producenten ger produkten ett ansikte gentemot konsumenterna.

GS:s investering i skyltmaterial har blivit bra men måste vidareutvecklas likväl som beställnings- och leveranssystemen bör ses över. Det behöver inte vara avancerade rutiner, exempelvis dataöverföring. Fax eller e-mail fungerar bra. För butikens del räcker det med en orderbekräftelse och eventuella brister meddelas efter beställning.

På frågan om hur butiken vill att kontrakten skall vara utformade ville butiksägaren ha samförstånd mellan parterna. Vill GS leverera och butiken vill köpa, kommer parterna överens om priset. Det ska vara rättvist i alla led. Priset måste vara anpassat så att producenten kan överleva och våga satsa vidare, men samtidigt måste priset vara skäligt. Hittills har man aldrig diskuterat priset. Producenten har alltid fått det pris han begärt. Ett muntligt avtal gäller lika mycket som ett skriftligt. Dessutom är både GS och butiken småföretagare, och de måste därför lita på varandra.

Butiksägaren anser att det inte spelar någon roll i vilken företagsform GS bedrivs. Han känner förtroende för både kooperativa och investörägda företag. Därtill vill han

att producenten skall ha god likviditet och soliditet för att vara en långsiktig handelspartner. Butiksägaren kontrollerar inte den enskilde medlemmen i GS utan litar på att GS står som garant vid eventuella finansiella problem.

5. Analys

Detta kapitel analyserar de problem, som nämns i problemanalysen, i relation till empirin. Det utmynnar i slutsatser i kapitel 6.

För att GS ska bli framgångsrikt måste det finnas en vinn-vinn situation mellan GS och dagligvaruhandeln. Enligt intervjuerna tjänar både producenterna och butiken på sitt samarbete. GS får saluföra sina varor, och butikens sortiment utökas med lokalproducerade livsmedel. Då uppstår en merförsäljning av butikens övriga sortimentet. En nackdel är att producenterna redan har försäljningskanaler, vilket innebär att de har marknadstillträde, t.ex. egna butiker, gårdsförsäljning eller Bondens egen Marknad. Producenterna upplever i vissa fall att GS inte har stor betydelse för deras försäljning, d.v.s. deras vinn-situation blir alltså inte stor. Även Dalslandsmat och Sjuhäradsmat har andra försäljningskanaler förutom den ekonomiska föreningen.

Konceptets flexibilitet är viktigt för att GS ska kunna anpassas till utvecklingen av marknaden för lokalproducerade livsmedel. Förutsättningarna för denna marknad har ändrats mycket den senaste tidsperioden. Butikerna har insett att lokalproducerade livsmedel kan tillföra mervärden. Därmed har deras inställning till lokalproduktion blivit mer positiv.

En annan aspekt på flexibilitet är att man måste kunna anpassa sig över tiden. I början av projektet ansåg styrelsen att uppbyggnad av egna datasystem för beställning och fakturering var av stor vikt. Detta synsätt förändrades i och med ICA:s nya satsning Smak på lokalt, som innefattar sådana system. Därmed kan GS anpassa sig efter dessa nya möjligheter. Smak på lokalts företrädare förespråkar dessutom att små producenter skall samverka och därmed dela på inträdesavgifterna. Enligt ICA kvarstår dock logistikfrågan för producenter av lokalproducerade livsmedel. Detta område bör därför prioriteras, eftersom effektiv logistik innebär kostnadsbesparingar för alla producenter. Både Dalslandsmat och Sjuhäradsmat har varit i kontakt med ICA angående Smak på lokalt. Sjuhäradsmat anser detta vara ett intressant alternativ, och är villig att vara flexibel i sitt koncept. Dalslandsmat betraktar Smak på lokalt som mindre intressant. Man tycker att Smak på lokalt är till endast för större producenter av lokalproducerade livsmedel. En annan nackdel enligt Dalslandsmat är att man själv ska ombesörja transporten till butiken.

I ett första skede av GS har kapitalanskaffningen skett i form av medlemsinsatser på 2500 kr. Inga stora investeringar har skett pga. ett relativt litet egenkapital inom GS. De flesta medlemmarna kan dock tänka sig att satsa mer kapital. I både Dalslandsmat och Sjuhäradsmat är kapitalanskaffningen liknande som i GS, dock har Dalslandsmat en fast serviceavgift istället för en rörlig som GS har. Om ytterligare kapitalanskaffning i någon av de tre ekonomiska föreningarna är nödvändig, uttrycker de mest engagerade medlemmarna att de kan tänka sig att satsa mer kapital. I Sjuhäradsmat uttrycks detta genom att dessa mer villiga medlemmar funderar på att bilda ett eget företag. Kapitalanskaffningen i detta företag blir då enklare och effektivare, samtidigt som gratispassagerarproblemet minskar. Skillnaderna är dock väldigt stora vid en jämförelse med Bjäre Hembygd, där aktiekapitalet är avsevärt större. Ett flertal nyemissioner har gjort det möjligt att utöka kapitalet. I Bjäre Hembygd var kapitaltillgången nödvändig, eftersom produktutveckling var kostsam. I

GS är dock kapitalberoendet inte lika stort. Valet att bilda en ekonomisk förening var naturligt för GS, dels för att alla har lika möjligheter att vara delaktiga i styrningen och dels för de låga uppstartskostnaderna. Flexibiliteten blir dock låg, när kapitalet endast skall täcka de löpande utgifterna. GS kommer att vara sårbart vid en eventuell nedgång i efterfrågan. Det nya företaget, som Sjuhäradsamat funderar på att starta, blir mer flexibelt, då både kapitaltillgången och engagemanget är större.

Gratispassagerarproblem finns i alla organisationer även GS. Man skiljer mellan interna och externa gratispassagerarproblem. Det finns olika typer av interna gratispassagerarproblem. En typ kan vara graden av engagemang och delaktighet i styrningen hos medlemmarna. Ett fåtal av medlemmarna visar tydligt engagemang och delaktighet i styrningen, medan andra inte har samma engagemang. En annan faktor som påverkar graden av internt gratispassagerarproblem är kapitalnivån i föreningen. Det lilla kapitalet minskar de interna gratispassagerarproblemen. Även i Dalslandsmat och Sjuhäradsamat förekommer gratispassagerarproblem. Vissa av de mindre producenterna visar mindre intresse och bidrar då i mindre grad till att utveckla och driva föreningen. En tydlig skillnad syns mellan de tre föreningarna å ena sidan och Bjäre Hembygd å andra sidan. Gratispassagerarproblemen är större i de föreningarna. Det finns också skillnader mellan Bjäre Hembygd och föreningarna i andra hänseenden, exempelvis storlek, produktion och homogenitet i leverantörs- och ägarkåren.

De externa gratispassagerarproblemen är små, eftersom den stora efterfrågan på marknaden leder till att andra producenter inte har incitament att bjuda under GS. Den stora efterfrågan märks av från både den intervjuade konsumentbutiken och ICA. De vill kunna erbjuda sina kunder lokalproducerade produkter, dels för att utmärka sig och skapa en image, och dels för att öka försäljningen på andra varor.

I dagsläget är GS en liten organisation och då kan social kontroll uppstå. En majoritet av medlemmarna förespråkar muntliga kontrakt till en början för att sedan övergå till skriftliga kontrakt. Butiksägaren på Coop Konsum anser att det inte behövs några kontrakt utan att handel sker i samförstånd. Detta resonemang är förståeligt då han inte vill binda upp sig, om exempelvis efterfrågan minskar eller varorna inte håller rätt kvalitet. Det kan också innebära att butiken inte litar fullt ut på GS, och därmed inte vill ha skriftliga kontrakt. Butiksägaren har dock stort förtroende för GS i och med hans intresse för lokalproducerade livsmedel. Dessutom är båda parter egenföretagare som förstår vilka villkor och krav som ställs på dem. Inte heller Dalslandsmat eller Sjuhäradsamat har några skriftliga kontrakt med butikerna de säljer till, utan all handel sker på samförstånd mellan de ekonomiska föreningarna och dagligvaruhandeln. Ingen av de tre föreningarna har upplevt det problematiskt att endast ha kortsiktiga muntliga avtal.

I ett kooperativt ägt företag är möjligheten att vara gratispassagerare större än i ett investerat företag. I investerat företag är det lättare att urskilja vad man äger och vad man får ut av ägandet. I ett sådant företag satsar ägarna oftast mer kapital än i ett kollektivt ägt företag, vilket minskar benägenheten att agera bedrägligt. I Bjäre Hembygd satsade varje ägare ett större belopp, vilket medförde förväntningar på att bolaget skulle ge avkastning på insatt kapital. Aktieägare är i regel mer benägna att satsa större summor än medlemmar i ekonomiska föreningar, vilket medför att de har starkare drivkraft för att projektet ska lyckas. Genom den höga inträdesavgiften till

Bjäre Hembygd har ägarna tagit ett mer aktivt beslut när de valde att bli ägare. GS:s svårigheter blev därmed större än att endast börja samarbeta, tänka i gemensamma banor och få förståelse för andras produktionsförhållanden. Därför är det naturligt att välja en ekonomisk förening som associationsform.

Försäljningsvolymen kan förändras snabbt i ett första skede, och då blir det svårt att basera en differentierad rösträtt på medlemmens handel med GS. Även under ett senare skede kan försäljningsvolymen fluktuera och därmed ställa till bekymmer då rösterna ska fördelas. Att dela in rösterna efter insatskapital är enklare. Då hamnar rösterna hos dem som satsar mest kapital och därmed är mest engagerade. Styrningen kan därmed bli starkare. Följden kan också bli att de mindre engagerade inte alls engagerar sig i styrningen av GS. Ingen av de tre ekonomiska föreningarna har differentierad rösträtt, utan varje medlem har en röst. I Bjäre Hembygd som är ett aktiebolag är rösterna fördelade efter ägandet.

Besluten i GS fattas av styrelsen. I styrelsen sitter sex av åtta medlemmar. Enligt vissa av medlemmarna är två medlemmar mer drivande och påverkar besluten mer än de andra i styrelsen. En viktig fråga för GS i framtiden är att öka engagemanget hos sina övriga medlemmar. Sandell (2007) uppger att Dalslandsmat behöver en samordnare för att driva och leda företaget. Många av de mindre producenterna har tappat intresset för Dalslandsmat, bl.a. för det är tidskrävande. GS har ingen egentlig samordnare eller ledare, och därmed blir verksamheten lidande. Många av medlemmarna anser att utvecklingen av GS går för långsamt.

Både Dalslandsmat och Sjuhäradsmat bildades på initiativ av olika organisationer, exempelvis LRF och Hushållningssällskapet. Initiativtagarna ville främja landsbygden och den småskaliga livsmedelsproduktionen genom att starta dessa projekt. Finansiering skedde främst genom kapital från EU:s Landsbygdsutvecklingsprogram. Så länge som projektiden pågick fungerade de tillfredsställande, men när initiativtagarna drog sig ur i slutet av projektiden och föreningarna skulle bli självgående, upplevde föreningarna en tillbakagång.

Gårdarnas Smaker startades genom att det fanns ett intresse hos medlemskåren att lättare nå ut till handeln. Det är positivt att engagemanget och drivkrafterna kommer från producenterna, annars tenderar det att minska efter utgången projektid såsom Dalslandsmat och Sjuhäradsmat.

6. Slutsatser

6.1 Slutsatser

Ur analysen i föregående kapitel kan en rad slutsatser vaskas fram:

- Det är viktigt att inte endast ett fåtal av medlemmarna engagerar sig och är drivande för att GS skall utvecklas. Är det endast ett fåtal drivande, är risken hög att dessa tröttnar, varvid företagets utveckling stagnerar.
- Lokalproducerade livsmedel är en tidsenlig produktgrupp med hög efterfrågan, som ger goda förutsättningar för lokal produktion av livsmedel.
- Anpassningsbarheten gentemot omvärldsförändringar är viktig för att företaget ska kunna kostnadsminimera, effektivisera samt bibehålla produktivitet inom verksamheten.
- En låg kapitalnivå begränsar flexibiliteten vid en marknadsförändring, vilket medför sårbarhet.
- Gratispassagerarproblem förekommer inom GS. De interna gratispassagerarproblemen är större än de externa.
- Skriftliga kontrakt mellan ekonomiska föreningar liknande GS och dagligvaruhandel är sällsynta.
- Skapandet av en väl fungerande organisation är tidskrävande, särskilt eftersom alla medlemmar har olika produktionsinriktningar, förutsättningar och storlek.
- Extern kompetens i styrelsen kan tillföra andra sorters kunskaper, vilka bidrar till utvecklingen av verksamheten.
- Incitamenten för medlemmarna att fortsätta sitt medlemskap minskar, då de känner av en stark efterfrågan via andra försäljningkanaler.

6.2 Diskussion

Vid GS uppstartsfas var det troligtvis mest ändamålsenligt att starta en ekonomisk förening. De finansiella kraven är små på medlemmarna och inträdesbarriärerna blir låga. Därmed attraheras fler producenter att bli medlemmar och det totala produktutbudet blir större, vilket gynnar GS. Det innebär dock att mindre engagerade producenter ansluter sig, vilket leder till ökade gratispassagerarproblem och styrningsproblem i form av beslutsfattandeproblem. Styrningsproblem kan uppstå då många av medlemmarna i en ekonomisk förening vill vara delaktiga i styrningen. Alla större beslut måste förankras i medlemskåren, där varje medlem har en röst. Sådana styrningsproblem verkar dock inte finnas i GS, utan problemet är snarare så att alltför få har tid att aktivt engagera sig.

I ett längre tidsperspektiv kan det vara aktuellt att ombilda den ekonomiska föreningen till någon typ av entreprenöriell kooperativ förening eller investörägt företag. Då har förhoppningsvis tydligare riktlinjer och strategier för GS fastställts. Dessutom blir styrningen av företaget starkare i sådana associationsformer. Resonemanget bygger på att GS organisationsstruktur förändras och man möter andra typer av problem.

Det kan tänkas att den enskilde producenten har en diversifieringsstrategi för att få avsättning i olika försäljningskanaler. Ett scenario kan då tänkas vara att producenten föredrar att sälja en liten volym eller en lägre kvalitet genom GS, som då blir en slags försäljningsförsäkring. Om producenten inte säljer tillräckligt stor volym i de ordinarie försäljningskanalerna, kan produkterna alltid säljas genom GS. Om det skulle vara så, sjunker engagemanget och drivkraften från medlemmarna, vilket innebär att tillväxten och utvecklingen inom GS blir låg. Om producenterna skulle ha enbart GS som försäljningskanal, torde engagemanget vara större och utvecklingen gå snabbare, eftersom alla då skulle vara mer beroende av GS. Det är orimligt att säga att GS skall vara producenternas enda försäljningskanal då producenterna haft övriga försäljningskanaler sedan tidigare.

En aspekt som kan påverka efterfrågan av lokalproducerade livsmedel i framtiden är dessas miljöpåverkan. Lokalproducerade livsmedel uppfattas av konsumenterna som miljövänliga när transporterna är korta. Vissa undersökningar visar att transportsättet är viktigare än avståndet. Enligt Ziegler (2007) innebär det lika stor miljöpåverkan att odla lax i Norge, transportera den med båt till Asien där den filéas och sedan transportera den med båt till Sverige, jämfört med att maskinfiléa laxen i Norge och sedan transportera den med lastbil till Sverige. Kommer sådana frågor upp i samhällsdebatten kan lokalproducerade livsmedel bli ifrågasatta, eftersom dessa produkter ofta begränsas av svår logistik med stor miljöpåverkan. Andra aspekter talar dock för lokalproducerade livsmedel såsom öppna landskap, närhet och kännedom om produktionen.

I framtiden bör GS och dess styrelse ställa sig frågan hur och om konceptet ska kunna överföras till andra delar av landet. Skall nya medlemmar ha medlemskap i GS eller skall de vara lokalavdelningar? Ska GS omformas till ett aktiebolag med dotterbolag? I en expansionsfas måste de olika alternativen utredas ytterligare men i dagsläget är GS inte moget för en sådan expansion. Förutom att arbetsinsatsen blir stor är osäkerheten hög när det gäller att bli en nationell organisation. Dessutom finns redan ett antal liknande organisationer på flera orter i Sverige. GS måste i så fall kunna erbjuda något unikt, som dessa organisationer inte kunnat lösa t.ex. logistikfrågan. En annan risk som en nationell utvidgning medför är att de mest engagerade åläggs ett ännu större ansvar som kan resultera i att drivkraften försvinner.

Referenser

Litteratur

Jensen, Michael C & W.H. Meckling, 1979. *Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination*. Journal of Business, 52, 469-506.

Lumby, Steve & Jones, Chris, 2003. *Corporate Finance – theory and practice*. Thomson, London.

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

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

Personliga meddelanden

Drotz, Peter, projektledare Sjuhäradsamat, 2007-10-05

Jochnick-Sandell, Karin, Hushållningssällskapet Väst, 2007-09-25

Kaye, Ove, Dalslandsmat ek. för 2008-01-08

Lundgren, Jenny, initiativtagare Gårdarnas Smaker, 2007-09-11

Hugosson, Anders, vd Bjäre Hembygd, 2007-09-25

Petterson, Bo, ordförande Sjuhäradsamat ek. för. 2008-01-08

Westerdahl, Lennart, initiativtagare Gårdarnas Smaker, 2007-09-11

Werne, Peo, logistik och IT, ICA 2007-12-14

Ziegler, Friderike, SIK. KSLA seminarium ”Den beresta maten” 2006-10-02

Medlemmar i Gårdarnas Smaker

Gröna Hagars kött, 2007-11-28

Hagby Fågelfarm 2007-12-05

Kärbo Prästgård 2007-12-05

Stora Hällsta Kvarn & Lantbruk, 2007-12-03

Sörfennsta Lantbruk, 2007-11-28

TD Bisyssla, 2007-12-03

Väsby Gård, 2007-11-28

Åloppe Eko-mat, 2007-11-28

Internet

Bondens egens hemsida
www.bondensegen.se 2007-10-09

Bondens egen Marknads hemsida
www.bondensegen.com 2007-10-09

Bjäre Hembygds hemsida
www.bjarehembygd.se 2007-09-25

COOPs hemsida
http://www.coop.se/includefiles/moduler/ccms/show_page.asp?iMappeID=182&SideNavn=F%F6retagsinformation 2007-10-03

Dagligvaruleverantörers förbunds hemsida
www.dlf.se 2007-10-03

Hushållningssällskapet Hallands hemsida
<http://www.hs.halland.net/mat/matartiklar/mumsa%20lokalt.htm> 2007-09-25

Hushållningssällskapet hemsida
<http://www.hush.se/filarkiv/DalslandsMat.pdf> 2007-09-25

ICAs hemsida, årsrapport 2006
http://www.ica.se/file_archive/pdf/Annualreport2006.pdf 2007-10-03

Jordbruksaktuellt hemsida
<http://ja.se/nyheter/visanyhet.asp?nyhetID=8630> 2007-10-03

Mathallands hemsida
www.mathalland.se 2007-10-07

Nationalencyklopedins hemsida
www.ne.se 2007-09-03

Svensk Lantmats hemsida
www.lantmat.se 2007-10-10

Bilagor

Bilaga 1: Frågeguide till GS:s medlemmar

Hypotes 1.

- *Om GS har ett begränsat kollektivt kapital, bidrar det till att öka medlemmarnas vilja att engagera sig med finansiering, styrning och kontroll.*
- Om det skulle behövs dubbelt så mycket kapital i Gårdarnas Smaker, skulle Du då sätta in dubbelt så mycket pengar?
- Har du någon speciell roll i Gårdarnas Smaker?
- Känner du att du styr och kontrollerar Gårdarnas Smaker?
- Kan du påverka beslutsfattandet i Gårdarnas Smaker

Hypotes 2

Om ett stort antal producenter avvaktar med sitt medlemskap, och drar nytta av GS etablering, innebär det att utanförstående producenter därmed ej behöver lägga ned lika mycket tid, energi och engagemang för att få ett nyckelfärdigt koncept, därmed ökar gratispassagerarproblemen

- Finns det fler producenter som är intresserade av att ansluta sig till GS?
- Varför har de inte gått med ännu anser du?
- Hur skulle de kunna göra ett rättvist inträde i föreningen?

Hypotes 3

Medlemmarna i GS har en annorlunda planeringshorisont jämfört med de producenter som avvaktar med sitt medlemskap.

- Hur ser din planeringshorisont ut när det gäller GS (Hur länge har du varit med?,
- Har du någon tanke över hur länge du ska vara med?
- Hur många år vill du satsa på GS, om GS inte skulle visa sig framgångsrikt?
- Hur många år vill de, som funderar på att gå med, vänta på att det ska bli framgångar?

Hypotes 4

Ett proportionellt residuals system förenklar beslutsfattandet och styrningen av företaget då en utträdande medlem kan överföra sin residualrätt till en annan befintlig medlem, eller en ny medlem vilken har en mer likartad planeringshorisont som de övriga i GS. Detta minskar horisontproblemen

- Vilka parametrar anser du skall ligga till grund för en eventuell vinstutdelning? (Handel med GS eller kapitalinsats?) Varför så och varför inte tvärtemot?
- Om Gårdarnas Smaker går med förlust vem skall täcka dessa kostnader? (hur skall kostnaden fördelas?)
- Hur anser du att rösträtten skall vara fördelad? (en medlem en röst eller differentierad rösträtt).

Hypotes 5

Medlemmarna i GS föredrar en blandning mellan korta och långa kontrakt gentemot dagligvaruhandeln, på detta sätt minskar rörligheten mellan olika butiker, samtidigt som butikerna säkerställer en framtida försäljning av GS produkter. Detta minskar portföljproblemen.

- Hur skall kontrakten utformas mellan Gårdarnas Smaker och dagligvaruhandeln avseende, exempelvis uppsägningstider och kontraktsbrott?
- Hur skulle du vilja att kontrakten ska se ut gentemot dagligvaruhandeln?
- Ska det finnas kontrakt överhuvudtaget?

Hypotes 6

Kapitalanskaffningen i GS kommer att vara ett problem, då medlemmar har olika planeringshorisont med sitt deltagande i GS. Horisontproblem kan yttra sig genom att medlemmarna ogärna satsar kapital i GS.

- Är du villig att satsa kapital i GS?
- I så fall hur mycket kan du tänka dig att satsa?
- Är du villig att satsa annat än kapital i Gårdarnas Smaker?
- Vad anser du är den bästa kapitalanskaffningen för Gårdarnas Smaker?

Hypotes 7

Medlemmarna har olika uppfattningar om hur GS optimala kapitalanvändning ser ut, d.v.s. fördelningen av kapital mellan GS och den enskilda producentens företag, vilket skapar horisontproblem som får till följd att någon optimal kapitalanvändning ej uppnås.

- Var finns den optimala kapitalanvändningen, d.v.s. var anser du att kapitalet skall vara placerat? (I GS eller i producentens företag).
- Vad ligger till grund för detta motiv? (Litar ej på GS, högre kapitaltillväxt i eget företag/GS)
- Hur mycket kapital anser du GS skall ha? (varför inte mer och inte mindre)?

Hypotes 8

De olika medlemmarna har samma inställning gällande initiala investeringar, konsolidering och efterlikvid, eftersom de har intresse av att GS lyckas med sin etablering.

- Anser du att GS skall göra någon/några initiala investeringar, och i så fall vilka och hur mycket?
- Anser du att en eventuell vinst skall konsolideras i GS eller betalas ut som efterlikvid?

Hypotes 9

Eftersom GS inte har någon tydlig styrning i dagsläget sker beslutsfattandet av de mest engagerade.

Hypotes 10

Vagt definierade äganderättsproblem i GS kommer att vara begränsade eftersom ägandet och styrningen ej är åtskilda till en början. Därmed ägnar sig medlemmen åt att vårda, styra, och kontrollera GS.

- Är du delaktig i styrningen av GS?
- Vem eller vilka anser du styr GS?
- Finns det enligt dig någon undergrupp i GS – ett arbetsutskott eller liknande? (Om ja, hur har detta utsetts?)
- Känner du som ägare av GS dig delaktig i styrningen av GS?
- Tycker du att GS utvecklas i den riktning du vill?

Hypotes 11

I ett första skede förekommer inga stora uppföljningsproblem i GS, då medlemmarna ser fördelarna med organisationen i t.ex. marknadstillträde och försäljningsökning.

- Anser du att tillkomsten av GS har påverkat ditt egna företag avseende marknadstillträde och försäljningsvolym? (om nej, har GS existensberättigande)?
- Tror du det kan uppkomma problem för GS i en senare tidshorisont, och i så fall vilka? (producenter hoppar av, tillkommer, relation med dagligvaruhandel, marknadsvängning, marknadsanpassning)

Hypotes 12

Huvudmannens kontrollkostnader och agentens försäkringskostnader borde bli relativt låga, eftersom befintliga kontrollprogram (ex. HACCP) redan existerar.

- Är du ansluten till något kontrollprogram? (KRAV, HACCP, Sigill, IP, BIS o.s.v.)
- Hur mycket bidrar det till intäkterna, och vilka är extrakostnaderna. Vilka kontrollprogram har GS (eller ska ha), och vilka är de ekonomiska konsekvenserna av detta?
- Kan man förvänta sig att det finns eller det uppstår social kontroll (om alla känner alla andra)?

Hypotes 13

Medlemmarnas incitament för att GS ska växa nationellt är små till en början eftersom kontroll-, start- och tidskostnaderna blir för stora.

- Hur vill du att GS skall utvecklas i framtiden? Varför?
- Vad anser du om att GS har som mål att växa nationellt? Varför?

Bilaga 2: Frågeguide till COOP Konsums butiksägare

1. Hur ser dina kontakter ut med Gårdarnas Smaker ut i dagsläget?
2. Vems initiativ var det till att börja sälja produkterna i er butik?
3. Märker ni av någon försäljningsökning på Gårdarnas Smakers produkter?
4. Märker ni av någon merförsäljning på andra varor på grund av att Gårdarnas Smaker finns i butiken?
5. Har ni höga marginaler på Gårdarnas Smakers varor?
6. Vad anser ni att Gårdarnas Smakers produkter tillför ert sortiment?
7. Finns det några speciella produktkategorier inom Gårdarnas Smaker du saknar eller vill se mer av?
8. Vilka krav ställer ni på leverantörer som vill komma in i er butik?
9. Har ni någon kvalitetskontroll på Gårdarnas Smakers produkter? Om ja, vilken typ av kontroll?
10. Skulle det innebära några problem för dig om Gårdarnas Smaker inte uppfyller kontrollprogram som t.ex. HACCP?
11. Vad anser ni om Gårdarnas Smakers koncept?
12. Hur påverkar det dig att Gårdarnas Smaker är ett kooperativt företag?
13. Hur anser du att efterfrågan på lokalproducerade varor ser ut?
14. Tror du att lokalproducerade livsmedel är en övergående trend?
15. Är era konkurrenter också intresserade av Gårdarnas Smaker?
16. Har ni några tidigare erfarenheter av att sälja lokalproducerade livsmedel? Om ja; Varför har ni valt inte ha kvar dessa som leverantörer? Vilka var problemen?
17. Vad är det största problemet/hindret med små leverantörer?
18. Hur fungerar beställnings och logistik rutinerna i dagsläget och vad är önskvärt i framtiden?
19. Hur vill du att leveranserna av GS produkter skall skötas?
20. Vilka investeringar tycker du är viktigast för Gårdarnas Smaker?
21. Hur vill du att kontrakten skall vara utformade gentemot Gårdarnas Smaker?
22. Hur viktigt är det att era samhandelspartners kan påvisa god likviditet & soliditet? Varför?

Bilaga 3: Frågeguide till ICA:s företrädare för Smak på Lokalt

1. Vilken typ av producent anser ni vara aktuell för att ansluta sig till Smak på Lokalt?
2. Hur många lokala producenter söker ni?
3. Hur stort område anser ni är lokalt?
4. Vilka typer av produkter söker ni till Smak på Lokalt?
5. Skall sortimentet från Smak på Lokalt, saluföras i alla ICA butiker, eller bara vissa utvalda?
6. Vilka krav ställer ni på producenten? I form av storlek/omsättning, EAN-koder, kontrollprogram som t.ex. HACCP?
7. Hur fungerar ”Torget”?
8. Är en producent som är ansluten till Smak på Lokalt, bunden att endast leverera till ICA?
9. Skall kontrakt upprättas för att uppnå högre leveranssäkerhet?
10. Vilken typ av associationsform är att föredra om handel ska ske med en sammanslutning av producenter?
11. Vad anser ICA om att eventuellt ansluta en ekonomisk förening till Smak på Lokalt?
12. Vad är det största problemet/hindret med små leverantörer?
13. Hur blir placeringen i butikerna, lokalproducerat för sig själv, eller bland andra liknande produkter?
14. Vad anser ni att lokala produkter tillför ert sortiment?
15. Räknar ni med att ha höga marginaler på lokalproducerat, eller ha en merförsäljning på andra varor?
16. Har ni löst logistikproblemet ännu?
17. Tror ni att lokalproducerade livsmedel är en övergående trend

Bilaga 4: Kompletterande frågor till Dalslandsmat och 7-Häradsmat

1. Hur ser medlemsengagemanget ut?
 - Finns det medlemmar som är mer drivande än andra.
 - Finns det någon tydlig styrning, vd?
 - Finns det vissa som endast är med men inte engagerar sig?
2. Har producenterna/medlemmarna någon typ av kontrakt gentemot föreningen?
Har föreningen någon typ av kontrakt gentemot handeln?
3. Hur ser medlemmarnas/producenternas försäljningskanaler ut?
 - Säljer producenterna allt via föreningen eller bara en viss del?
 - Hur prioriterar medlemmarna/producenterna valet mellan föreningen och andra försäljningskanaler?
4. Har Dalslandsmat eller 7-Häradsmat behövt ändra ”inriktning” under tiden i takt med omvärldsförändringar (dvs. varit flexibla), eller kört på som ”vanligt”.
 - Vad anses om Smak på lokalt? Skulle det vara intressant att medverka i Smak på lokalt?
 - Hur ser logistiken ut? Fungerar den?
 - Är den kostnadskrävande?
5. Hur har kapitalanskaffningen gått till?
 - Om mer kapital behövs skulle medlemmen kunna tänka sig att satsa mer kapital?
6. Hur ser medlemskåren ut i Dalslandsmat/7-Häradsmat, avseende homogenitet?
7. Hur ser rösträttsfördelningen ut i Dalslandsmat/7-Häradsmat?
8. Hur ser styrelsesammansättningen ut? Finns det någon extern kompetens i styrelsen?
9. Hur många butiker levererar ni till i dagsläget?
10. Hur stor är omsättningen?

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2008

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