



Styrelserepresentativitet

- Vet Södras styrelse vad medlemmarna vill?

Maria Fermvick

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 30 högskolepoäng
ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--528--SE*

*Examensarbete 528
Uppsala 2008*

Styrelserepresentativitet

- Vet Södras styrelse vad medlemmarna vill?.

Board representativeness

- Does the board of the forestry co-operative Södra know what members want?

Maria Fermvik

Handledare: Jerker Nilsson och Lovisa Nilsson

© Maria Fermvik

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--528--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2008

Förord

Skrivandet av mitt examensarbete har varit en lång resa. De första stegen togs hösten 2005 och nu, en regnig augustidag 2008, ligger det färdiga arbetet framför mig. Jag vill tacka alla de som varit med mig på delar av eller hela den här resan.

Först och främst vill jag tacka Professor Jerker Nilsson och doktorand Lovisa Nilsson, som tjtat och stöttat om vart annat. Lovisa har dessutom hunnit med att vara mammaledig, komma tillbaka, bli gravid igen och återigen vara mammaledig! Till alla er som skriver examensarbete nu; Jerker har rätt i att när man börjat förvärvsarbete är det svårt att få arbetet klart.

Jag vill också tacka alla de, som skrivit sina examensarbeten samtidigt som mig och vars arbeten har inspirerat och sporrat mig.

Tack även till Magnus Berg och alla andra på Södra Skogsägarna, vilka hjälpt till med svar på frågor och framskaffande av adresslistor.

Sist men inte minst vill jag tacka alla mina vänner, som med glada tillrop, presenter och vykort sett till att jag måste få det sista klart så att jag till slut kan kalla mig agronom!

Nyköping
28 augusti 2008

Sammanfattning

Medlemmar i kooperativa företag är både ägare och nyttjare. Detta leder till en komplexitet i beslutsfattandet, då styrelsen måste ta hänsyn till båda dessa roller. Det är därför av stor vikt att styrelsen känner till vilka intressen och uppfattningar som medlemmarna har, då besluten inte enbart ska syfta till att ge så stor kapitalavkastning som möjligt. Kooperativa företag har ofta en heterogen medlemskår. Detta gäller även Södra Skogsägarna. Medlemskåren är stor och omfattar alla typer av skogsägare, men Södra har trots det lyckats bra med att införa nya finansiella instrument. I denna studie undersöks huruvida det finns en överensstämmelse mellan vad medlemmarna tycker och vad styrelseledamöterna tror att de tycker rörande instrument kopplade till finansiering och investeringsstrategier.

Kooperativa företag drabbas ofta av betydande agentkostnader. Sådana delas upp i principalens kontrollkostnader, agentens försäkringskostnader och residualförlust. När en person utför något å en annans vägnar uppstår misstänksamhet, som ger upphov till både direkta och indirekta kostnader. I studien tillämpas även teorier kring organisationskultur, interaktiv demokrati och kooperativ degenerering.

Data samlades in via en enkät där medlemmarna fick förhålla sig till ett antal påståenden. De 150 utsända frågeformulären resulterade i 92 inkomna svar. I nästa steg fick styrelsens ledamöter samma formulär, men nu med utgångspunkten att de skulle svara vad de trodde att medlemmarna tycker. Svaren på de båda enkäterna jämfördes sedan för att se vart det fanns skillnader och likheter.

Resultat av studien visar att det bland Södra-styrelsens ledamöter finns en god uppfattning om vad medlemmarna tycker i olika frågor. De påståenden, där störst avvikelser förekommer, gäller mestadels uppfattningar om styrelsen och förtroendevalda, där medlemmarna hyser en större misstro mot styrelsen än vad styrelseledamöterna tror. Medlemmarna har insett att de ibland inte har tillräckliga insikter för att avgöra vilket beslut som skulle vara bäst för dem, men samtidigt anser de att det i beslutsfattandet är viktigare vad medlemmarna sagt att de vill än vad styrelseledamöterna anser är bäst för medlemmarna.

Inom Södra-styrelsen finns det en god uppfattning om medlemmarnas intressen och uppfattningar, men det finns trots det en misstro mot motiven bakom styrelsens beslut. Det är därför viktigt att Södras ledning är tydlig i sin kommunikation med medlemmarna och att den använder väl genomtänkta kanaler för kommunikationen.

Abstract

Members of cooperatives are both owners and users. This implies a complexity in the decision-making process since the board has to take both these roles into consideration. Therefore it is important that the board has a good knowledge of the members and their interests and opinions, since the purpose of the decisions is not just to make a profit. Cooperative memberships are often heterogeneous. This is also true for the Swedish forestry cooperative Södra Skogsägarna, which deals in timber, paper pulp and bio-fuel. The members range in size from very small forest owners to very big, and members can be found in different parts of the country. Despite this wide range Södra has been successful in implementing several new instruments regarding financing and investment strategies.

Cooperative businesses are often exposed to agency costs, which can be divided into the principal's control costs, the agent's assurance costs, and residual losses. These costs depend on distrust when one person is doing something on behalf of another. Such distrust will lead to direct and indirect costs. This study is also based on theories regarding organizational culture, interactive democracy and cooperative degeneration.

Data was collected using a questionnaire where the members had to relate to different statements. The 150 questionnaires, which were sent to randomly picked members, resulted in 92 answers. The next step was to provide the board directors with the same questionnaire, but they were asked to report what they thought the members had answered. The answers from the two surveys were then compared in order to see where there were similarities and discrepancies.

The results of the study show that the board members have a good understanding of the members' opinions. The statements with the biggest discrepancies mostly concern opinions about the board and other elected representatives, where it demonstrated that there is a bigger distrust towards the board than the directors believe. The members have also realized that sometimes they do not have enough insight to determine what decision would be best for them, but while they have this insight they still consider the wants expressed by the members as more important in decision-making than what the board members consider would be best for the members.

The leadership of Södra has a good understanding of the members' interests and opinions, but despite that there is a distrust regarding the motives of the board members and their decisions. Therefore it is important that Södra's leadership has a clear and direct communication with the members and in doing so also makes sure that appropriate channels for communication are used.

Innehåll

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund och problem	1
1.2 Problemanalys	2
1.2.1 Medlemmarnas värderingar och uppfattningar.....	2
1.2.2 Föreningsledningens syn.....	2
1.2.3 Föreningsledningens beslut.....	3
1.2.4 Föreningens värde för medlemmarna.....	4
1.2.5 Slutgiltigt syfte.....	4
1.3 Tillvägagångssätt	5
1.3.1 Datainsamling och analys.....	5
1.3.2 Teorival.....	5
1.3.3 Disposition.....	6
2 SÖDRA SKOGSÄGARNA	7
2.1 Företaget	7
2.1.1 Tillkomsten.....	7
2.2.2 Organisation.....	7
2.2.3 Södras medlemmar.....	8
2.3 Finansiella instrument	9
2.3.1 Inbetalda insatser.....	9
2.3.2 Förlagsinsatser.....	10
2.3.3 Insatsemissioner.....	10
2.4 Demokrati	11
2.4.1 Organisation.....	11
2.4.2 Södras förtroendevalda.....	12
2.4.3 Medlemsdialog.....	12
3 TEORI	13
3.1 Bakgrund till teorival	13
3.2 Agentteori	13
3.2.1 Informationsasymmetri.....	13
3.2.2 Begränsad rationalitet.....	13
3.2.3 Nyttomaximering.....	15
3.2.4 Agentkostnader.....	16
3.2 Organisationskultur	16
3.3 Interaktiv demokrati	17
3.4 Kooperativ degenerering	18
3.5 Hypoteser	19
4 EMPIRI	20
4.1 Insamling av data	20
4.2 Redovisning och analys av data	20
4.2.1 Hypotes 1.....	22
4.2.2 Hypotes 2.....	23
4.2.3 Hypotes 3.....	24
4.2.4 Hypotes 5.....	24
4.2.5 Hypotes 6.....	25
4.2.6 Hypotes 7.....	27
4.2.7 Hypotes 8.....	28

5 DISKUSSION OCH SLUTSATSER	29
REFEENSER	31
BILAGA 1: Frågeformulär till medlemmarna.....	32
BILAGA 2: Frågeformulär till styrelseledamöterna	40

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund och problem

Varje företag har ägare, i vars intresse företaget ska drivas. Vid flertalet företag är s k investerareägda, vilket innebär att företagets målsättning är att mest möjligt bidra till att ägarna får ett ekonomiskt utbyte av sitt ägande. Denna målsättning är förhållandevis enkel att följa, åtminstone om man jämför med kooperativa företag. De investerareägda företagens ägare har ett kapitalavkastningssyfte, oavsett om det är stora eller små ägare, var ägarna befinner sig och när de inträdde som ägare.

Kooperativa företag har överlag en betydligt mer komplex målsättning. Den innefattar inte att det kooperativa företaget ska dela ut största möjliga kapitalavkastning till medlemmarna eller arbeta för att ägarbevisen ska ha bästa möjliga värdeutveckling. De kooperativa företagen finns till för att medlemmarna ska ha nytta av företaget i sin roll såsom leverantörer till det, köpare från det eller någon annan s.k. nyttjarroll. Förvisso kan ett kooperativt företag också ge utdelning på medlemmarnas investeringar i företaget, men sådan utdelning är underordnad företagets värde såsom samhandelspartner åt medlemmarna.

Eftersom ett kooperativt företag ska främja medlemmarna i deras nyttjarroll, blir det svårare för styrelsen och företagsledningen att veta vilka de bästa investeringarna är. Detta gäller desto mera, ju större företaget är – räknat i antalet medlemmar och i verksamhetsomfattning. Ett stort medlemsantal och ett stort geografiskt område innebär troligen att medlemskåren är heterogen vad gäller intressen och uppfattningar. En komplex verksamhet kan leda till skillnader vad gäller medlemmarnas kunskaper om företaget och skillnader vad gäller deras syn på företagets utveckling.

En intressant fråga är hur företagsledningen hanterar denna komplexitet i sitt beslutsfattande, dvs. hur man får kunskaper om vilka intressen och vilka uppfattningar medlemmarna har. I synnerhet gäller detta den förtroendevalda ledningen – delvis också den anställda företagsledningen – eftersom det är styrelsen, som fattar de mest avgörande besluten i det kooperativa företaget. Denna studie ägnas åt att granska hur kooperativa styrelsers syn på medlemmarnas intressen och uppfattningar stämmer överens med medlemmarnas faktiska intressen och uppfattningar.

Ett kooperativt företag, där sådana problem kan förväntas vara betydande, är Södra Skogsägarna (Södra). Medlemskåren är stor (35 000 medlemmar), vilket torde innebära att den också är heterogen. Den omfattar alla typer av skogsägare – småbrukare, storgodsägare, utbor, osv. Det finns de, för vilka skogsbruket är den huvudsakliga inkomstkällan, men också de, som har skogsbruk som en bisyssla. Verksamhetsområdet täcker ungefär hela Götaland, vilket betyder att det finns stora skillnader i de olika medlemmarnas produktionsförutsättningar. Föreningen är kapitalstark och ägnar sig åt långtgående förädling av medlemmarnas råvaror, och därmed kan man tro att det bland medlemmarna finns skilda uppfattningar om hur föreningen ska utvecklas. Inom Södras verksamhetsområde finns flera konkurrerande virkesköpare, som medlemmarna skulle kunna leverera till, om föreningen inte skulle motsvara deras krav.

Trots dessa svårigheter har Södras styrelse lyckats mycket väl. Södra har under de senaste åren varit ekonomiskt framgångsrikt. Företaget har ett gott renommé inom skogsbranschen

och ses av många som ett föredöme bland kooperativa företag. Sålunda är Södra väl lämpat såsom studieobjekt i denna undersökning.

Dessa diskussioner leder fram till ett preliminärt syfte för studien, nämligen *att utröna huruvida det finns skillnader och likheter mellan å ena sidan Södramedlemmarnas värderingar och uppfattningar och å andra sidan föreningsledningens syn på dessas värderingar och uppfattningar*. Studien genomförs utifrån tanken att sådana skillnader och likheter påverkar föreningsledningens beslut och därmed hur pass värdefull föreningen uppfattas vara av medlemmarna.

De olika delarna i denna syftesformulering analyseras i det efterföljande avsnittet: (1) medlemmarnas värderingar och uppfattningar; (2) föreningsledningens syn; (3) beslut; (4) föreningens värde för medlemmarna. Slutsatserna från dessa fyra delanalyser leder fram till att ett definitivt syfte för studien kan formuleras i avsnitt 1.4.

1.2 Problemanalys

1.2.1 Medlemmarnas värderingar och uppfattningar

Människor formas av den miljö de vistas i och de personer de möter. Detta ger upphov till ett antal grundläggande värderingar och ett stort antal uppfattningar. Uppfattning är en åsikt som ofta är kopplad till en specifik fråga och skapas av de erfarenheter man har, den information man får och de människor man umgås med. Till grund för detta ligger även värderingar som är mer grundläggande och övergripande. De kan snarare ses som en del av vår livssyn. Ett exempel är att man kan ha uppfattningen att en kooperativ förening bör tillämpa en enhetlig prissättning oavsett transportkostnader. Denna uppfattning kan ha sitt ursprung i en grundläggande värdering om solidaritet och allas lika värde.

Uppfattningar kan relativt lätt förändras. I exemplet med prissättning kan en medlem, som får lika mycket betalt som någon som bor längre bort och genererar större transportkostnader, ändra sin uppfattning och istället kräva en differentierad prissättning. Detta behöver dock inte innebära att hon ändrat sin värdering rörande solidaritet.

Det faktum att uppfattningar ofta är kopplade till specifika frågor leder till att dessa är betydligt lättare att uttrycka. Värderingarna är starkare kopplade till känslor och svåra att sätta ord på. Det bör också tilläggas att våra värderingar ofta är så grundläggande att vi inte ens tänker på dem. De är en del av den kultur som vi växt upp i som formas av t.ex. familj, vänner, religion och politik.

Av ovanstående kan dras slutsatsen att eftersom uppfattningar är lättare att uttrycka är de också lättare att undersöka. Studien fokuserar därför på medlemmarnas uppfattningar.

1.2.2 Föreningsledningens syn

Föreningsledningens syn på medlemmarnas uppfattning är av intresse, eftersom en felaktig syn kan leda till förluster för företaget. När en person ges i uppdrag att utföra något å en annan persons vägnar, finns en risk för en diskrepans mellan det önskade beteendet och det

utförda. Detta beskrivs inom agentteori och innefattar kostnader kopplade till kontroll och information.

Inom alla företag finns informationsasymmetri, som innebär att ägarna inte har den information, som ligger till grund för ledningens beslut, men även att ledningen inte har tillräcklig information om ägarnas uppfattningar. Detta kan leda till ett missnöje med de beslut som ledningen fattar.

Samtidigt måste sägas att ingen företagsstyrelse kan konsekvent besluta i enlighet med vad ägarna anser, eftersom ägarna inte är tillräckligt väl insatta i de frågor, som besluten avser. Informationsasymmetrin innebär att styrelseledamöterna är mera kunniga och välinformerade, vilket innebär att deras beslut ibland kan avvika från medlemsopinionen. Då gäller det att styrelseledamöterna lyckas övertyga ägarna att besluten är i överensstämmelse med ägarnas värderingar. Även för att styrelsen ska kunna lyckas förklara besluten för ägarna är det nödvändigt att den har en god bild av de uppfattningar, som finns inom ägarkåren.

För att ge ledningen en bild av medlemmarnas uppfattningar har Södra under 2004 genomfört drygt 400 ägarmöten, som sammantaget samlat ca 4000 medlemmar. Under dessa möten diskuterades frågor såsom Södras styrkor och svagheter, krav på verksamheten och finansiering. En analys av dessa protokoll torde ge en bild av medlemmarnas uppfattningar som föreningsledningens kan basera sin syn på.

Det faktum att man inom Södra har undersökt medlemmarnas uppfattningar leder till att det är av stort intresse att se huruvida de uppfattningar som uttrycks där överensstämmer med föreningsledningens syn. Studien tar därför sin utgångspunkt i en analys av protokollen från ägarmötena för att sedan genomföra en undersökning av ledningens syn på medlemmarnas uppfattning och jämföra resultaten.

1.2.3 Föreningsledningens beslut

Föreningsstyrelsen fattar beslut, som är övergripande och av stor vikt för företaget. Dessa är ofta av strategisk karaktär, då de pekar ut i vilken riktning företaget kommer att gå. Inom Södra har det under de senaste åren fattats ett antal beslut, som lägger företaget i framkant vad gäller finansiering och investering för kooperativa företag i Sverige.

Södra har infört ett antal finansiella instrument på sätt, som inte har förekommit i andra svenska kooperativa företag – förlagsinsatser, insatsemmissioner och handel med medlemsinsatser. För Södras medlemmar är dessa instrument oftast något fullkomligt nytt, oavsett om de är medlemmar i andra föreningar eller inte. Detta innebär att deras uppfattning i dessa frågor inte har formats av medlemskapet i andra kooperativ och av tidigare erfarenheter.

Finansiella instrument blir därmed extra intressanta, eftersom det är frågor, där medlemmarna har tvingats att bilda sig nya uppfattningar istället för att behålla eller förändra en uppfattning som de redan hade. Det är frågor som diskuteras i stor utsträckning inom Södra men även andra kooperativ, och medlemmarna kan därmed antas ha starka och väl underbyggda uppfattningar i dessa frågor. Detta betyder att denna studie fokuserar på föreningsledningens syn på de uppfattningar, som är kopplade till beslut kring finansiella instrument.

1.2.4 Föreningens värde för medlemmarna

I kooperativa föreningar är medlemmen både ägare och nyttjare. Detta innebär att föreningens värde inte bara ligger i avkastningen på insatsen utan också i att den skapar förutsättningar för medlemmens eget företagande.

För Södras medlemmar är det egna företaget ofta inte bara en inkomstkälla, utan det är också den plats där de bor och där deras familj har bott i flera generationer. Detta innebär att investeringen i föreningen inte enbart innefattar finansiella värden utan även implicita värden såsom trygghet. Utöver detta kan föreningen också ge ett socialt nätverk, som för många medlemmar är viktigt då de ofta arbetar ensamma och bor avskilt.

Föreningen har alltså ekonomiska, sociala och känslomässiga värden för medlemmarna. Hur viktiga dessa värden är varierar mellan medlemmarna, men alla dessa aspekter måste beaktas vid styrelsens beslutsfattande. Ett problem som kooperativ måste hantera är att medlemmen i sina olika roller har olika önskemål som inte går att kombinera och ledningen måste då försöka uttyda vilket önskemål som väger tyngst.

Om medlemmarna inte är nöjda med beslutsfattandet och ledningens agerande, kan de som ägare välja en ny ledning. En stor omsättning på styrelseledamöter kan ge föreningen en instabilitet, som minskar tryggheten för medlemmen. Alternativt kan medlemmarna vid missnöje sälja sina varor till andra uppköpare eller till och med lämna föreningen. Om detta händer i stor utsträckning påverkas föreningens investeringsmöjligheter, då ett minskat medlemsantal försvagar företaget kapitalbas. Vidare försämras föreningens lönsamhet, eftersom minskade volymer medför sämre kapacitetsutnyttjande, så att kostnadsläget höjs och avsättningsmöjligheterna försämras.

De skilda värden, som föreningen har för medlemmen, ökar vikten av att styrelsen har en korrekt syn på medlemmarnas uppfattningar.

1.2.5 Slutgiltigt syfte

Det som diskuterats ovan leder fram till det slutgiltiga syftet:

Studiens syfte är att analysera Södramedlemmarnas uppfattningar och föreningsledningens syn på dessa för att utröna huruvida det finns överensstämmelser eller avvikelser. De uppfattningar som studeras rör finansiella instrument som är kopplade till finansiering och investeringsstrategier. Studien tar sin utgångspunkt i att föreningsledningens syn på medlemsuppfattningarna påverkar beslutsfattandet, vilket i slutändan påverkar hur pass värdefull föreningen uppfattas vara av dess medlemmar.

Detta syfte leder fram till ett antal frågor som ska besvaras i studiens diskussionsavsnitt.

- Finns det inom Södra en överensstämmelse mellan medlemmarnas uppfattningar och ledningens syn på dessa?
- Hur kan en sådan överensstämmelse förklaras?
- Kan en brist på överensstämmelse leda till ökade agentkostnader?

1.3 Tillvägagångssätt

1.3.1 Datainsamling och analys

För att uppfylla undersökningens syfte krävs dels empirisk data och dels en teoretisk ram för analys av dessa data. De data, som behövs, handlar om medlemmar och förtroendevalda inom Södra Skogsägarna, och de måste insamlas direkt från dessa båda kategorier av personer. Det är inte tänkbart att god data finns att hämta på annat håll.

För insamling av data kan primära och sekundära källor användas, d.v.s. antingen gör man en egen undersökning i form av intervjuer eller enkäter eller så använder man material som redan finns inom Södra. En sekundär källa för information om uppfattningarna hos Södras medlemmar är protokollen från ägarmötena som genomfördes 2004 och samlade ca 4000 medlemmar. Dessa skulle kunna användas som källa, men har vissa brister. Protokollen följer inte någon bestämd mall och kvalitén på dessa är därmed varierande och materialet blir svårt att jämföra. En annan viktig aspekt är att det sedan mötenas genomförande har hänt mycket inom Södra p.g.a. stormen Gudrun och många medlemmar kan som en konsekvens av detta ha ändrat sin uppfattning om företagets verksamhet.

Primära källor i form av intervjuer eller enkäter har den fördelen att informationen som samlas in är aktuell och frågorna kan anpassas för denna studie. Intervjuer kan dock uteslutas, då antalet medverkande medlemmar skulle bli så litet att det blir omöjligt att dra slutsatser om alla medlemmars uppfattningar. Med enkäter når man fler medlemmar men fortfarande betydligt färre än ägarmötenas deltagare, men med enkäter kan ett slumpvis urval göras som leder till att gruppen blir mer representativ för Södras medlemskår. Det bör påpekas att det även med en enkät finns risk att det är de medlemmar som är mest intresserade av Södras verksamhet som svarar. Baserat på detta används en enkät som metod för insamling av medlemmarnas uppfattningar.

Data om förtroendevaldas syn på medlemmarnas uppfattningar om finansieringsinstrumenten måste härröra från de förtroendevalda själva, och det finns inte heller något tidigare material kring detta att tillgå. Denna undersökning kan göras i form av intervjuer eller enkäter. Båda metoderna har sina för- och nackdelar. Fördelen med enkäter är att man får ett tydligt svar och att frågorna som ställs är exakt de samma till alla deltagande, men det finns även en risk att frågorna misstolkas och svaren därmed blir missvisande. Intervjuer ger en bättre möjlighet att frågan uppfattas korrekt, men där finns också en risk att frågan inte får ett tydligt svar och att den som intervjuas påverkas av intervjuarens reaktioner på svaren. Om studien genomförs som en enkät, minskar problemen med att jämföra resultaten från medlemsundersökningen med resultatet från undersökningen hos föreningsledningen, då undersökningarna kan följa samma mall. På basis av ovanstående väljs enkät såsom metod även för undersökningen av föreningsledningens syn på medlemmarnas uppfattningar.

Resultatet från de två enkäterna kan sedan jämföras för att se om det finns skillnader mellan medlemmarnas uppfattningar och de uppfattningar som ledningen tror att dessa har.

1.3.2 Teorival

För att kunna beskriva hur resultaten från analysen av enkäterna kan påverka företaget behövs en teoretisk ram. Inom denna teori måste rymmas frågor kopplade till både direkta och

indirekta kostnader för företaget samt teori kring förhållandet mellan medlemmar och förtroendevald ledning.

Agentteori behandlar kostnader som är kopplade till att en person utför något åt en annan persons vägnar. Dessa kostnader kan vara direkta men också mer indirekta kostnader som uppkommer på grund av missnöje med beslut kopplat till att ledning och medlemmar har olika tillgång till information. Teori kring informationsasymmetri kan också fungera som förklaringsgrund för frågor kring hur uppfattningar bildas och vilken roll föreningen kan spela i detta. Det faktum att agentteori omfattar alla dessa delar innebär att den är ett bra val som teoretisk referensram vid denna studie.

1.3.3 Disposition

I detta inledande kapitel formuleras och analyseras problemet samt ges en beskrivning av tillvägagångssättet för studien.

I *kapitel 2* beskrivs företagets historia och verksamhet. Särskilt behandlas de finansiella instrumenten och den demokratiska organisationen, då denna studie fokuserar på dessa områden.

Den teoretiska basen för studien, främst agentteori, tas upp i *kapitel 3*. Detta avslutas med att ett antal antaganden formuleras, som ligger till grund för analysen av datamaterialet.

Insamling och analys av datamaterial redogörs för i *kapitel 4*. Detta består av material från enkäterna.

Analysen i kapitel 4 ligger sedan till grund för diskussion och slutsatser som presenteras i *kapitel 5*.

2 SÖDRA SKOGSÄGARNA

2.1 Företaget

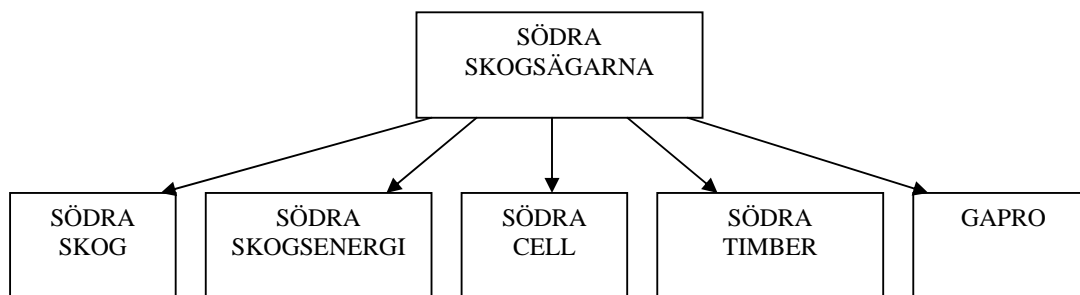
2.1.1 Tillkomsten

Södra har sitt ursprung i Sydöstra Sveriges Skogsägarföreningars förbund (SSSF), som bildades 1938. SSSF blir delägare i, och senare ensam ägare till, Svenska Cellulosa AB som bildas 1952 med avsikt att bygga en massafabrik vid kusten i Småland eller Blekinge. Under de kommande åren byggs ett antal massafabriker och genom ett antal fusioner mellan skogsägarföreningar bildas Södra Sveriges skogsägares förbund. År 1979 övertar staten 40 procent av aktierna i Södras industridel, Södra Skogsägarna AB. Denna situation råder till 1985, då Södra löser in statens aktier och därmed blir företagen återigen helt medlemsägt. År 1994 börjar ved importerats från Estland, och för att hantera detta bildas Södra Eesti AB. Södra etablerar sig för första gången utanför sitt verksamhetsområde 2000 genom att från Norske skog köpa Tofte Sulfatfabrik och Folla CTMP-bruk.(Södra)

Södra är verksamt inom de södra delarna av Sverige, från Skåne till gränsen mot Värmland. Företaget ägs av 50 000 medlemmar, som tillsammans äger 35 000 skogsgårdar, vilket motsvarar cirka hälften av den privatägda skogsarealen i Södras upptagningsområde. År 2005 omsatte koncernen ca 16 miljarder kronor, och antalet anställda var 3 659. Södra stod 2003 för ca 8 % av den svenska produktionen av sågade trävaror och ca 12 % av den producerade massan (Skogsstyrelsen, Södra).

2.2.2 Organisation

Verksamheten är uppdelad i fem områden, såsom visas i figur 2.1 (Södras årsredovisning 2004).



Figur 2.1: Södras verksamhetsområden

Södra Skog förser Södras industrier med skogsråvara. Verksamheten bedrivs i 30 skogsbruksområden (SBO) fördelade på tre regioner. Inom detta verksamhetsområde rymms även service till medlemmarna såsom skogsbruksplaner och avverkning. Skogsråvara köps även in från externa leverantörer och inom Södra Skog rymms även dotterbolagen Södra Eesti, Södra Latvia, Södra Skogsplantor och Entreprenadservice.

Södra Skogsenergi sysslar med biobränsle såsom spån, ved, pellets och torv.

Södra Cell är världsledande inom pappersmasseproduktion. Produktionen sker vid fem massabruk varav tre i Sverige och två i Norge.

Södra Timber producerar sågade och hyvlade träprodukter. Den viktigaste marknaden är Sverige, men trävaror exporteras även till Japan, USA, Mellanöstern och de flesta europeiska länder. Varorna produceras vid nio sågverk i Sverige.

Gapro tillverkar interiörprodukter såsom lister, golv, inredningsdetaljer och emballage. Verksamheten bedrivs på åtta anläggningar i Sverige och Norge.

Södras verksamhetsidé är att främja lönsamheten i medlemmarnas skogsbruk genom att (Södras årsredovisning 2004):

- Handla med, utveckla och förädla skogsråvara.
- Utveckla och marknadsföra förädlade skogsprodukter.
- Bedriva en aktiv näringspolitik.
- Tillhandahålla avverknings- och annan skoglig service.

För att bedriva verksamheten har en strategi sammanfattats i sex punkter (Södras årsredovisning 2004):

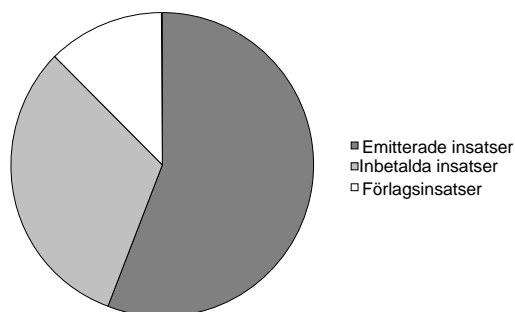
- Södra ska vara en naturligt sammanhållen och fokuserad koncern.
- Medlemsvärdet utvecklas bäst genom koncentration på tillverkning av massa och trämekaniska produkter.
- Lönsamhet ska vara underordnad tillväxt.
- Expansion utanför det geografiska kärnområdet ska underkastas lönsamhetskrav motsvarande den ökade risken.
- Södra ska delta i sågverksbranschens strukturering om den tydligt ökar den uthålliga lönsamheten i förädlingskedjan skog- sågverk- marknad.
- Koncernens konkurrenskraft ska stärkas genom ett kontinuerligt produktivitetsarbete.

2.2.3 Södras medlemmar

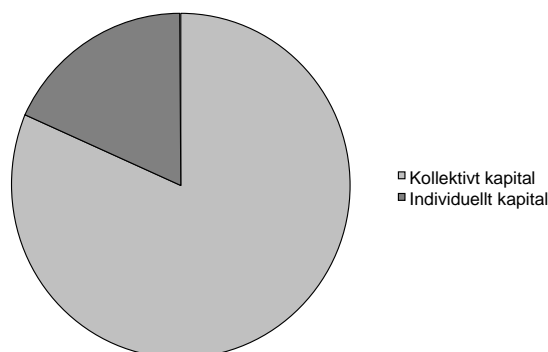
Av Södras medlemmar är 2/3 män. Medelåldern är 56 år. Sju av tio medlemmar bor permanent på skogsfastigheten, medan två av tio bor mer än tre mil ifrån sin skogsfastighet. För de allra flesta, 70 %, står skogen för mindre än 10 % av den totala inkomsten, och 80 % har mindre än 100 ha produktiv skog. Sju av tio levererar allt sitt virke till Södra och två av tio levererar huvuddelen av virket till Södra. Detta innebär att medlemmen inte har leveransplikt, men Södra har heller ingen mottagningsplikt. Eftersom företaget tillämpar marknadsprissättning, är dessa principer enkla att följa. En stor tillgång på virke leder till att priserna sjunker, och medlemmarna kan därmed välja att ta det lägre priset eller vända sig till någon annan uppköpare (Berg, 061004).

2.3 Finansiella instrument

I slutet av juni 2006 uppgick det fria egna kapitalet i Södra till 9 565 MSEK, Av detta var 1 126 MSEK emitterade insatser och 639 MSEK var inbetalda insatser (se figur 2.2). Återstoden av kapitalet är kollektivt ägt (se figur 2.3). Placeringarna i förlagsinsatser uppgick vid samma tidpunkt till 250 MSEK (Berg, 061004).



Figur 2.2: Medlemskapital i Södra



Figur 2.3: Fritt eget kapital i Södra

Medlemmarna i Södra får minst en tredjedel av resultatet före skatt i utdelning. Detta sker på två sätt, nämligen utdelning på insatskapital och efterlikvider. Ränta på insatskapitalet betalas i form av en procentsats på medlemmens insatskapital, och efterlikvid är en utdelning som baseras på värdet av medlemmens virkesleveranser under året. Dessa två utdelningsformer utgör ca 50 % av utdelningen vardera. Ett tredje sätt för medlemmar att ta del av vinsten är insatsemissioner. Insatsemissioner innebär att fritt eget kapital förs över till medlemmarna och därmed blir en del av deras individuellt ägda insatskapital (Södras årsredovisning 2005/06). Värdet av de emitterade insatserna utbetalas till medlemmen vid utträde ur föreningen, men inom Södra finns också möjligheter för medlemmar att sälja sina emitterade insatser till andra medlemmar (Berg, 061004).

2.3.1 Inbetalda insatser

Varje medlem har en insatsskyldighet som en insats per hektar, vilket motsvarar 600 kr per hektar. Ingen är dock skyldig att delta med mer än 200 insatser, d.v.s. 120 000 kr. Insatsen betalas som en procentsats, normalt 4 %, av pengarna för medlemmens levererade virke. Medlemmen kan begära att högst 10 % av den totala insatsskyldigheten dras under ett år.

När medlemmen har betalat in sin insatsskyldighet äger denne rätt att gå in med överinsatser som vad gäller utdelning och återbetalning behandlas som den ordinarie insatsen. Södras positiva resultat och stora utdelningar under senare år har gjort denna möjlighet allt mer attraktiv för medlemmarna.

Inför stämman 2006 skulle det läggas ett förslag om att medlemmar ska kunna betala hela sin insats på en gång och att insatsinbetalningen därmed inte kopplas till virkesleveranserna. Konsekvensen av detta kan bli att ett medlemskap i Södra ses som en god investering även för personer med litet skogsinnehav då Södras utdelning på insatskapital har varit väldigt bra under senare år. Förslaget drogs dock tillbaka då ledningen kände att detta förslag inte överensstämde med medlemmarnas vilja (Skogsland nr 44, 2006)

2.3.2 Förlagsinsatser

Förlagsinsatser kan förenklat förklaras som aktier som kan ge utdelning men inte öka i värde och syftet med dem är att föreningen ska kunna få riskkapital från både icke-medlemmar och medlemmar. Med anledning av att externt kapital på detta vis kan komma in i föreningen begränsar lagen summan av insatserna från icke-medlemmar så att denna inte får överstiga summan av det inbetalda och emitterade insatskapitalet. Förlagsinsatser är särskilda kapitalinsatser och räknas till föreningens bundna egna kapital. De ökar inte i värde, utan löses in till nominellt värde och inlösen får ske efter tidigast fem år. Detta innebär att utdelningen även måste täcka inflationen. Utdelning på förlagsinsatserna förutsätter att det finns fritt eget kapital och om så är fallet går denna utdelning före återbäring, efterlikvid eller utdelning på vanliga insatser. Vid upplösning av föreningen eller konkurs betalas förlagsinsatserna tillbaka innan de vanliga insatserna, men efter att övriga fordringar är betalda. De icke-medlemmar som har förlagsinsatser har vissa insynsrättigheter i föreningen, men på grund av föreningens särart är deras inflytande begränsat. De blir inte kallade till föreningsstämman, har ingen rösträtt och ingen representation i styrelsen men de har rätt att klandra beslut som fattats på föreningsstämman. För att få använda sig av förlagsinsatser krävs att föreningens stadgar omfattar bestämmelser för förlagsinsatserna, t.ex. vilka som har rätt att teckna dem.

Södras medlemmar och anställda samt dessas närstående har erbjudits att teckna förlagsinsatser vid två tillfällen, 1999 och 2002. Förlagsinsatserna löper på minst fem år, och syftet med dem har varit att stärka Södras kapitalbas, men även att kunna erbjuda medlemmarna en fördelaktig, långsiktig placering. Förlagsinsatserna från 1999 betalades tillbaka 2005 (Södras årsredovisning 2005/06), I dagsläget finns inga planer på att erbjuda förlagsinsatser inom Södra igen, främst på grund av att förlagsinsatserna är pappersbundna och systemet därmed blir för krångligt, men även för att det just nu inte finns något behov av mer kapital i föreningen (Berg, 061004).

Södras stadgar säger att förlagsinsatser kan tecknas av medlemmar såväl som icke-medlemmar. Detta innebär att styrelsen fattar beslut om vilka som ska erbjudas att teckna förlagsinsatser. Det finns alltså inga formella hinder för att ta in helt externt kapital på detta vis inom Södra (Södras stadgar).

2.3.3 Insatsemissioner

Inom traditionell Kooperation används det kollektiva kapitalet för att genomföra investeringar och eventuella vinster kommer då medlemmarna tillgodo baserat på samhandel med företaget genom t.ex. höjda avräkningspriser. Detta ger medlemmen incitament att investera i sin egen verksamhet snarare än att investera i föreningen. Insatsemissioner innebär att en del av det kollektiva kapitalet fördelas mellan medlemmarna och blir individuellt, vilket kan stärka medlemmens roll som ägare och därmed ge incitament till att investera i föreningen. Fördelningen av det kollektiva kapitalet kan ske enligt två principer, antingen fördelas kapitalet baserat på medlemmens handel med föreningen eller så fördelas det baserat på medlemmens insats.

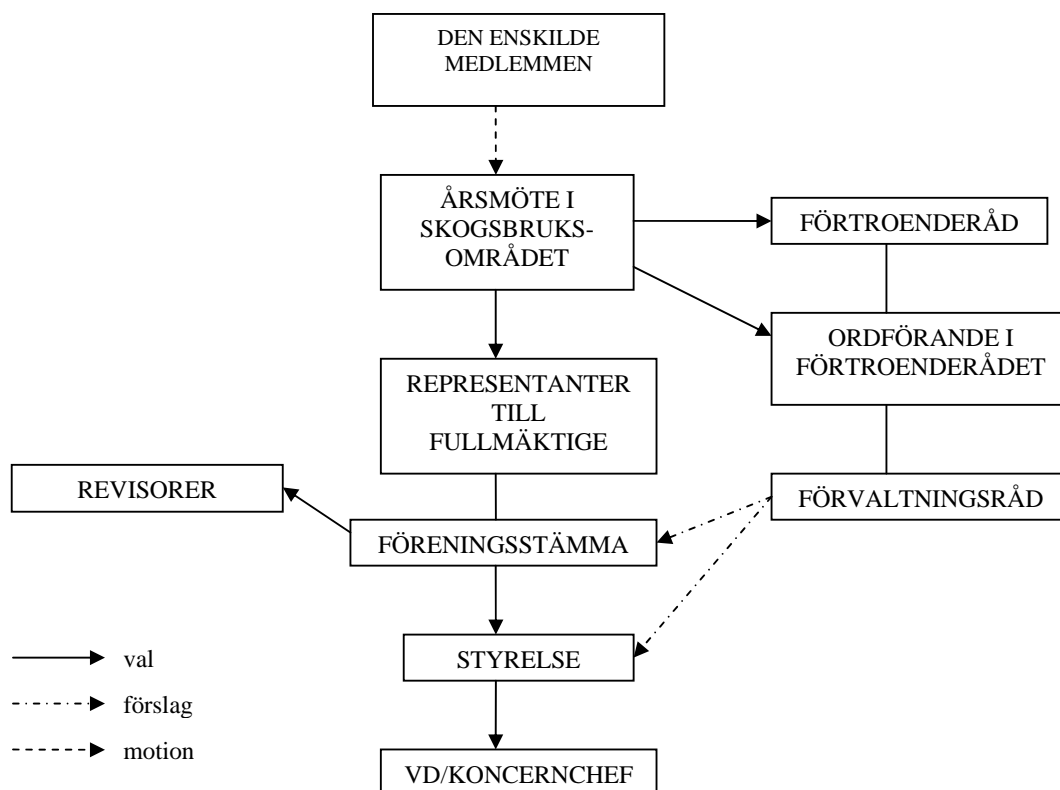
Från 1 januari 1998 har insatsemissioner varit tillåtna inom svenska kooperativ. Södra var en av de drivande aktörerna för att få tillstånd denna lagändring och genomförde sin första insatsemission 1998. Insatsemissionerna ses som ett sätt att stärka medlemmarnas ägarroll

genom att låta dem ta del av vinstmedel och värdetillväxt, utan att dränera företaget på kapital. Den emitterade insatsen beräknas inom Södra på medlemmens inestående insatskapital och har oftast varit ca 10 %. År 2000 var dock insatsemissionen 150 % av medlemmens inestående insatskapital, vilket för Södra var ett sätt att kraftfullt visa på medlemmens roll som ägare och stärka engagemanget i föreningen.

2.4 Demokrati

2.4.1 Organisation

Varje medlem i Södra hör till ett skogsbruksområde. Inom dessa hålls ett årsmöte, som utser ett förtroenderåd och representanter till föreningsstämman. Förtroenderådets uppgift är att föra medlemmarnas åsikter vidare inom organisationen liksom att till medlemmarna förmedla kunskap om företagets verksamhet. Vidare ska förtroenderåden bevaka den lokala näringspolitiken. Föreningsstämman väljer föreningens styrelse och revisorer samt beslutar om bokslut och vinstutdelning. Styrelsen består av 7-11 personer som väljs av stämman, VD och tre löntagarrepresentanter jämte suppleanter för dessa. Av de stämmovalda måste minst tre fjärdedelar vara medlemmar (Södras stadgar). Flera av styrelsens ledamöter har suttit i Södras styrelse i många år (www.sodra.se, 060929). Figur 2.4 visar den medlemsdemokratiska strukturen.



Figur 2.4: Södras demokratiska organisation

2.4.2 Södras förtroendevalda

De förtroendevalda inom Södra skiljer sig från den genomsnittliga medlemmen på flera punkter. De bor i större utsträckning på sina fastigheter, och fastigheterna är större än genomsnittsfastigheten. Detta innebär att de förtroendevalda har en större del av sin inkomst från skogen. De har fler mål med företaget, har en större kunskap om Södra än genomsnittsmedlemmen och deltar oftare i möten (Berg, 061004).

Det faktum att det inom Södra är vanligt att personer sitter i styrelsen i ett flertal år kan leda till att besluten blir annorlunda än i företag, där så inte är fallet. Ledamöter som sitter länge i en styrelse får ofta se konsekvenserna av vad man beslöt ett antal år tidigare, vilket kan leda till större försiktighet i beslutsfattandet. Å andra sidan innebär kontinuiteten att styrelseledamöterna åtnjuter ett större förtroende hos medlemmarna och därmed har lättare att förankra beslut i medlemskåren. En sådan styrelse kan ha lättare att genomföra stora förändringar.

2.4.3 Medlemsdialog

Inom Södra inhämtas medlemmarnas uppfattningar ofta i form av medlemsundersökningar och ägarmöten. Ägarmötena är ett viktigt forum för att få ut information om företaget till medlemmarna och ett sätt att påverka deras uppfattningar kring företaget. På dessa möten fokuserar man främst på ägarrollen och framför allt Södras industridel. Alla medlemmar i Södra får ett inläsningsmaterial och erbjuds att delta i möten med ca 10 personer i varje grupp. Dessa grupper diskuterar olika förutbestämda frågor. De olika ägarmöten som har hållits har haft olika fokus. De senaste hölls 2004 och fokuserade på strategier och kapital (Berg, 061004). Medlemsundersökningar genomförs löpande med medlemmarna och den senaste stora undersökningen genomfördes 2004. Denna undersökning omfattar beskrivande frågor såsom areal, ålder och kön, men även frågor kring Södras verksamhet såsom om externt kapital bör tas in och om medlemmarna ska få pengar motsvarande det värde de varit med och byggt upp. I undersökningen återfinns också frågor kring medlemmens mål med skogsbruket och hur stor del av inkomsten som kommer från skogen respektive andra inkomstkällor.

Ett annat forum för styrelsen att föra en dialog med medlemmarna är förvaltningsrådet. Detta består av ordförandena från skogsbruksområdenas förtroenderåd och delar av styrelsen. Även VD deltar vid rådets möten. Detta innebär att medlemmen kan gå till förtroenderådet med en fråga. Ordföranden kan ta med sig denna till förvaltningsrådet och återkomma till medlemmen med ett svar. Det fungerar också omvänt. Om styrelsen vill förankra en idé hos medlemmarna, kan styrelsen skicka den till ordförandena och sedan få feedback från medlemmarna (Berg, 061004).

3 TEORI

3.1 Bakgrund till teorival

Det kan finnas olika förklaringar till skillnaderna mellan medlemmarnas faktiska åsikter och ledningens uppfattning av dessa. Några av dessa omnämns i agentteori som beskrivs i avsnitt 3.2. Dessa förklaringar är kopplade till brist på information, men även till ett överflöd av information som gör att besluten inte är rationella. Anledningen till denna begränsade rationalitet är att kostnaden för att fatta beslut på fullständig information är större än nyttan av detta. Därför väljer människor att maximera nyttan för individen eller en grupp av individer.

En annan förklaring kan vara att man inom organisationen har olika organisationskulturer, vilket beskrivs i 3.3. En skillnad i kulturer innebär också att det bästa beteendet kan vara olika för olika grupper, då dessa har olika utgångspunkt. Medlemmarnas val av ledning blir därför viktiga för att uppnå ett så bra resultat som möjligt för hela gruppen. Detta innebär dock inte att ledningen måste vara socio-ekonomiskt representativ för medlemskåren, utan snarare är det ofta tvärtom. Detta beskrivs närmare i teorin kring interaktiv demokrati, som förklaras i avsnitt 3.4. En sista förklaring kan vara att medlemskåren har förändrats, men att ledningen inte har uppfattat detta. Förändringar i medlemskåren sker med tiden, och en förklaring till detta är kooperativ degenerering, som beskrivs i avsnitt 3.5.

3.2 Agentteori

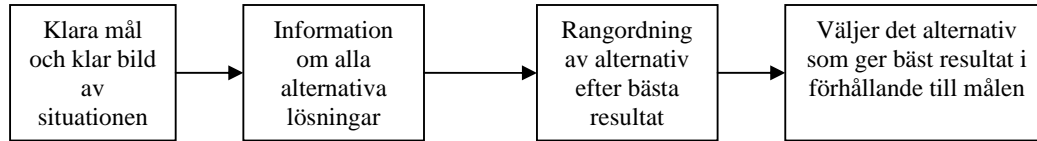
3.2.1 Informationsasymmetri

Informationsasymmetri uppstår då de anställda och ledningen oftast har en större kunskap om och insikt i frågor som berör företaget jämfört med ägarna. Detta kan leda till att de förespråkar en annan handlingslinje än medlemmarna som inte har samma information vilket kan leda till missnöje inom organisationen eller i värsta fall till att beslut tas som inte är i föreningens bästa intresse (Nilsson & Björklund, 2003). Inom företag förekommer också så kallade psykologiska kontrakt som innefattar sådant som man tror sig vara överens om även om detta inte finns på papper. Om de olika parterna inom organisationen inte har klart för sig hur dessa psykologiska kontrakt ser ut kan det hända att deras beteenden bryter mot de oskrivna kontrakt som de andra trott att man har. Informationsasymmetri innefattar alltså inte bara konkreta fakta utan även mer känslomässiga aspekter (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Vår förmåga att tillägna oss och lagra information är begränsad och därför är problemet ofta inte en brist på information utan snarare att man har så mycket information att man saknar kapacitet att ordna den. Våra beslut fattas därför inte på basis av analys och avvägningar utan snarare med hjälp av grova tumregler (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta leder till begränsad rationalitet i beslutsfattandet.

3.2.2 Begränsad rationalitet

I klassisk ekonomisk teori ses människan som en rationell beslutsfattare som maximerar den totala nyttan genom att välja det bästa alternativet (Se figur 3.1). Detta är normalt sett inte fallet i verkligheten, utan människor är snarare begränsat rationella.



Figur 3.1 Människan som rationell beslutsfattare (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Perfekt rationalitet innebär att människan har klara mål och att handlandet är i enlighet med dessa. Människor har dock ofta olika mål kopplade till de olika roller de har. I en kooperativ förening blir detta tydligt i de olika rollerna som ägare och leverantör. Ytterligare ett problem är att målen utvecklas med vårt handlande, och det kan påstås att handlandet föregår målet istället för tvärtom (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

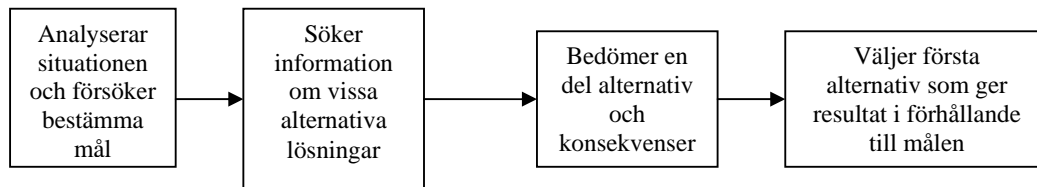
Det finns ett antal drag som är grundläggande när människor inhämtar information för att fatta beslut (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

- Vi bedömer olika situationer på basis av tidigare erfarenheter, och detta är ofta så starkt att vi bortser från information som talar emot vår erfarenhetsbaserade bedömning.
- När något är okänt tolkar vi det ofta efter vad det liknar, även om sannolikheten säger oss att denna kategorisering är felaktig.
- Vi väljer ofta den vanligaste och mest lättillgängliga tolkningen av ett fenomen.
- Vi söker lösningar i närheten av problemet och inom områden där man själv har kontroll. Detta innebär att man väljer det första alternativ man tror ska fungera bra och därmed inte söker en optimal lösning.
- Vi väljer den information som bekräftar våra antaganden och tenderar att förkasta den information som strider mot dem.
- Om händelser inträffar efter varandra tidsmässigt uppfattas det ofta som att de har ett orsakssamband, även om så inte är fallet.

Detta tyder på att vi inte är analyserande och logiska, utan snarare filtrerande och fördomsfulla.

När beslut ska fattas kan man märka ett starkt motstånd mot att göra något som kan uppfattas som ett nederlag, och vi försvarar därmed ofta beslut trots att vi får information om att beslutet inte kommer få de konsekvenser vi hoppats på. Denna motvilja mot att acceptera ett nederlag gör också att vi hellre godkänner ett förslag som uttrycks med positiva ord än med negativa, även om förslagen har samma innebörd och konsekvens. Vi vill också gärna identifiera oss med en grupp och ser därmed i första hand till konsekvenserna för den egna gruppen och lägger betydligt mindre vikt vid vilka konsekvenserna blir för andra grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Den modell som presenterades i figur 3.1 kan nu anpassas för att beskriva människan som begränsat rationell, se figur 3.2.



Figur 3.2 Människan som begränsat rationell beslutsfattare (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Denna modell beskriver ett beslutsfattande som inte är maximerande utan satisfierande, vilket innebär att man inte väljer det optimala beslutet utan det första som är tillfredsställande. Detta innebär att den ordning i vilken beslutsfattaren möter alternativen är av stor vikt för vilket alternativ som väljs (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Rationaliteten är inte bara individuell utan kan också vara organisatorisk. Detta innebär att beslutet också måste passa in i organisationens struktur och kultur, och i de flesta organisationer fattas beslut baserat på både dessa typer av rationalitet. Detta innebär att även om individen handlar begränsat rationellt kan dennes beslut i kombination med andra beslut som fattas i organisationen leda till att organisationen uppnår en hög grad av rationalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Beslut inom organisationen kan även vara av symboliskt värde. Detta innebär att beslutet inte har någon större påverkan på företagets verksamhet men skickar signaler om företagets inriktning eller etik. Det handlar ofta om beslut som ses som viktiga ur ägarnas och kundernas perspektiv, men som inte påverkar företagets handlande i stort. Som exempel kan nämnas företag som fattar beslut om att inte göra affärer med diktatoriska stater trots att de aldrig gjort affärer med dessa länder. Detta är ett beslut som tydligt visar var företaget står utan att generera några större bekymmer. Inom kooperativa företag torde denna typ av beslut vara än viktigare då ägarna har flera intressen i företaget och kooperativ vilar på en ideologisk grund, även om de ideologiska inslagen i kooperativ verksamhet har blivit mindre genom åren.

3.2.3 Nyttomaximering

Om människor är individuella nyttomaximerare kan inte kooperativ finnas, då dessa producerar kollektiva nyttigheter, men trots detta existerar de. Olson (1965) hävdar att kooperativens existens därmed måste ha en annan förklaring och ser tre alternativa förklaringar. Den första förklaringen är att de kan producera kollektiva nyttigheter om de samtidigt producerar privata nyttigheter, dvs. att produktion av varor och tjänster bär upp verksamheten, men de kollektiva nyttigheterna skapar goodwill i någon intressentgrupp. Nästa förklaring är att en heterogen grupp bestående av dem som har mest att vinna på skapandet av en organisation kan bilda densamma, eftersom deras egen nytta då blir större än värdet av resursåtgången. Den tredje förklaringen är att människor kan tvingas att bli medlemmar i en organisation eftersom organisationen besitter så stora maktmedel att det blir omöjligt att stå utanför. Dessa maktmedel kan till exempel vara statligt stöd eller ett socialt tryck. Denna sista förklaring ger en inblick i att människor kan ha mål som är kopplade till status och prestige när de väljer att vara med och utveckla en kooperativ verksamhet. Detta innebär alltså att egennytta kan ha flera olika former och nyttan kan maximeras även om denna maximering inte är ekonomisk.

Eftersom nyttomaximeringen inte behöver vara ekonomisk, kan alltså en person i ledningen maximera sin nytta utan att tillskansa sig ekonomiska fördelar, vilket får betydelse för

diskussionen kring bedräglighet som förs inom agentteori. Denna teori säger att det då en person utför något å en annan persons vägnar finns risk för ett bedrägligt beteende, där personen i ledningen tillskansar sig fördelar och att det för att minimera detta uppstår så kallade agentkostnader (Nilsson & Björklund, 2003).

3.2.4 Agentkostnader

Agentteori baseras på att en person, agenten, utför något å en huvudmans, principalens, vägnar. Det handlar om att man som ägare kan ha svårt att styra organisationen, men även att agenterna tillskansar sig fördelar som de inte gjort sig förtjänta av. För att minska dessa problem kan man införa olika system, som alla ger upphov till kostnader. Dessa kostnader brukar delas in i principalens kontrollkostnader, agentens försäkringskostnader och residualförlust. Principalens kontrollkostnader är de kostnader som är kopplade till huvudmannens styrning och kontroll av agenten i form av t.ex. kontrakt. Agentens försäkringskostnader är de resurser som används av agenten för att försäkra principalen om att agenten handlar i huvudmannens intresse, detta kan t.ex. vara informationsbrev och möten. Residualförlust är den välfärdsförlust som huvudmannen drabbas av eftersom han inte kan styra agentens beteende.

Principalen har rätt till vinsten (residualen) men det är agenten som styr över hur stor den vinsten blir. Detta leder till att huvudmannen måste acceptera att agenten i viss mån handlar bedrägligt och vinsten därmed kan bli mindre för huvudmannen. Ett problem som uppstår i kooperativa företag är att residualrätten är vagt definierad, d.v.s. det är svårt att definiera vad medlemmarna egentligen äger. Detta gäller framför allt i företag, där man inte kan handla med residualrätterna- Sålös medlem har man inga reella tillgångar utan äger bara det nominella värdet av de insatser man satt in i föreningen, och hur dessa insatser används beslutas av föreningen (Nilsson & Björklund, 2003).

3.2 Organisationskultur

Definitionerna av organisationskultur är många och betonar olika saker. Vissa fokuserar på gemensamma mål, värderingar eller språk medan andra tar fasta på att det med tiden uppstår ett sätt att agera och tänka som accepteras av organisationens medlemmar. Den mest refererade definitionen är:

"Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden - uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig att bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration - som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem." (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

I denna definition ingår tre centrala tankar kring organisationskultur. För det första att det är en grupp som delar en uppsättning grundläggande antaganden. För det andra bygger kulturen på lärande och för det tredje upprätthålls den bara så länge den uppfattas som riktig.

Flera studier har visat att det finns samband mellan stark organisationskultur och ekonomisk framgång för företag. Organisationskulturen kan också fungera som styrmedel. Då medlemmar socialiseras in i organisationen blir de mer lika varandra i värderingar, mål och attityder vilket gör att det blir lättare att nå ut med information då de har en gemensam "kognitiv karta" och en standardisering av normer och värderingar. Ju starkare kulturen är desto större förtroende har man också för att de anställda handlar i enlighet med organisationskulturen.

Organisationskulturen kan dock inte bara stärka effekten av en organisations struktur utan även undergräva den. Om strukturen inte överensstämmer med kulturen kan det hända att de formella styrmekanismerna inte får de effekter man hade väntat sig, d.v.s. att det har uppstått en kultur tvärs emot önskningarna och intentionerna hos ledningen eller den dominerande gruppen.

Kulturen brukar delas upp i tre nivåer: grundläggande antaganden, värderingar och normer samt artefakter. Av dessa tre nivåer är det bara den senare som kan observeras, de andra två existerar bara i våra huvuden. Den tidigare definitionen av Schein är fokuserad på grundläggande antaganden. Dessa är individen ofta inte medveten om att hon har, utan tar dem för givet och ser dem som sanningar. För att skilja kulturer åt har Schein även identifierat sju dimensioner som i olika kombinationer ger olika typer av kulturer.

- 1) Hur förhållandet mellan organisation och omvärld uppfattas
 - 2) Vilken syn man har på människans handlingar
 - 3) Hur organisationen kommer fram till "sanning"
 - 4) Hur organisationen betraktar tid
 - 5) Vilka antaganden man gör om den mänskliga naturen
 - 6) Hur man ser på relationer mellan människor
 - 7) Hur man ser på konflikt
- (Jacobsen & Thorsvik)

Inom en organisation kan det uppstå flera subkulturer, och ofta kan dessa vara starkare än den övergripande organisationens kultur. Det kan då uppstå problem med att olika delar av organisationen drar åt olika håll. Inom kooperativ verksamhet kan en föreningskultur och en företagskultur utvecklas och den förstnämnda innehåller ofta mer ideologiska inslag än den andra. Föreningskulturen innefattar oftast medlemmarna och deras inbördes relationer utöver relationen till företagsledningen och de anställda, varför solidaritet och jämlikhet blir viktigt i denna kultur. Företagskulturen innefattar däremot oftast de anställda, både anställd ledning och på lägre nivåer, och har oftast ett mer strikt ekonomiskt synsätt på föreningen. Utmaningen för den förtroendevalda ledningen blir att få dessa kulturer att närma sig varandra och skapa förståelse för de olika synsätten. Detta ställer stora krav på de individer som medlemmarna väljer.

3.3 Interaktiv demokrati

Interaktiv demokrati är ett begrepp som utvecklades av Lewin på basis av fackliga organisationer, men begreppet har också betydelse för kooperativa företag. Väljarna förstår att de själva saknar vissa kunskaper och förmågor och inser att de behöver välja ledare som i större utsträckning besitter dessa och därmed har större förmåga att styra och leda organisationen. Ett problem är hur de förtroendevalda ska veta vad medlemmarna vill och vad

som är bra för dem, men också hur medlemmarna ska kunna förvissa sig om att de förtroendevalda handlar med medlemmarnas bästa för ögonen. Lewin tror att detta kan lösas genom att försöka minska klyftan mellan medlemmarnas och de förtroendevaldas kunskaper och förmågor genom ett ständigt engagemang från ledningens sida, och det är detta som är interaktionen i begreppet interaktiv demokrati.

Människor har högre och lägre värderingar. De lägre värderingarna är de som kommer till uttryck i det dagliga beteendet som ibland innebär att man gör saker som man egentligen tar avstånd från. De högre värderingarna är då grunden till detta avståndstagande och kopplas ofta till samhället i stort eller en större grupp, såsom medlemskåren i en kooperativ förening. När medlemmarna ska välja sina representanter är det ofta de högre värderingarna som kommer till uttryck. Utifrån dessa definitioner kan slutsatsen dras att ledningens beslut ska avspegla medlemmarnas högre värderingar snarare än de lägre. Detta är svårt då ett beteende som innebär att man styrs av medlemmarnas lägre värderingar ofta också innebär att man blir populär, åtminstone på kort sikt.

Ovanstående resonemang innebär därmed att de förtroendevalda ska vara representativa för medlemmarna på så sätt att deras målsättningar bör överensstämma med medlemmarnas högre värderingar, men det inte något behov av att de ska vara socioekonomiskt representativa. Det är snarare så att de troligen bör skilja sig från andra medlemmar i fråga om erfarenhet, utbildning etc. eftersom de bör besitta kunskaper och förmågor som andra medlemmar saknar.

För en kooperativ förening kan de lägre värderingarna definieras som att man vill ha så mycket pengar som möjligt så fort som möjligt, utan hänsyn till kommande generationer och personer som står utanför föreningen. Vad som är de högre värderingarna kan vara svårt att definiera, men de innefattar ofta någon typ av solidaritet mot till exempel kommande generationer av medlemmar. Det bör dock påpekas att en kooperativ förening, som tar hänsyn även till icke-medlemmar gräver sin egen grav då detta beteende ger upphov till kostnader som inte skapar några intäkter. Detta innebär att en kooperativ förening måste vara egennyttig, annars är det inte i medlemmarnas intresse, men egennyttighet kan vara indirekt såsom att avstå från personliga fördelar för att föreningen ska få det bättre, varpå man själv i nästa steg får ta del av denna förbättring (Nilsson & Björklund, 2003).

3.4 Kooperativ degenerering

Michels definierade oligarkins järnlag såsom att en organisation som arbetar för något gemensamt bästa till slut alltid kommer att styras av ett fåtal. Anledningen är att då organisationen växer ökar också svårigheterna för den individuella medlemmen att vara insatt i föreningens verksamhet. Intressant i denna process är att föreningen måste bli stor för att kunna uppnå sina ursprungliga mål, men med denna förändring ändras också målen och föreningens fortlevnad blir för ledarna ett mål i sig.

Denna process har en koppling till begreppet kooperativ degenerering, som innebär att föreningen med tiden ändrar karaktär och medlemsengagemanget minskar. Den första generationen medlemmar är starkt engagerade och kan tydligt se hur föreningen förbättrar deras situation. Nästa generation minns den föregående generationens berättelser om hur föreningen påverkat dem och förvaltar därmed arvet från sin föräldrageneration. När vi når den tredje generationen har vi tappat kopplingen till den generation som skapade föreningen

och kunskap om föreningens värde saknas, samtidigt som situationen i samhället har förändrats och behovet av en kooperativ förening kanske inte längre finns (Nilsson & Björklund, 2003). Denna process brukar beskrivas som förvärva – ärva – fördärva, men borde även kunna beskrivas som förvärva – förvalta – förändra eftersom den kooperativa degenereringen även kan innebära att man frångår den gamla synen på kooperativ verksamhet till fördel för nya kooperativa organisationsformer och verktyg.

3.5 Hypoteser

De teorier som beskrivs ovan kan användas som underlag för ett antal hypoteser.

Agentteori

- 1) De förtroendevalda styrelseledamöterna anser i större utsträckning än medlemmarna att medlemmarna inte alltid vet vad som är bäst för dem.
- 2) Medlemmarna anser i större utsträckning än de förtroendevalda styrelseledamöterna tror att det är viktigare att beslut fattas snabbt än att de blir de bästa möjliga.
- 3) Medlemmarna anser att det finns en stor risk att styrelseledamöterna snarare ser till sina egna intressen än alla medlemmars.
- 4) Agentkostnaderna ökar i föreningar där de förtroendevalda styrelseledamöterna har en felaktig uppfattning om medlemsuppfattningar.

Organisationskultur

- 5) Medlemmarna anser i större utsträckning än de förtroendevalda styrelseledamöterna att det inom Södra finns grupperingar som har större inflytande än deras formella makt ger dem.

Interaktiv demokrati

- 6) De förtroendevalda styrelseledamöterna tror att medlemmarna anser att en socio-ekonomisk representativitet bland de förtroendevalda är viktigare än vad de faktiskt tycker.

Kooperativ degenerering

- 7) De kooperativa värderingarna är viktigare för medlemmarna än vad de förtroendevalda styrelseledamöterna tror.
- 8) Yngre medlemmar är i större utsträckning än äldre positiva till nya finansieringsinstrument och investeringsstrategier.

4 EMPIRI

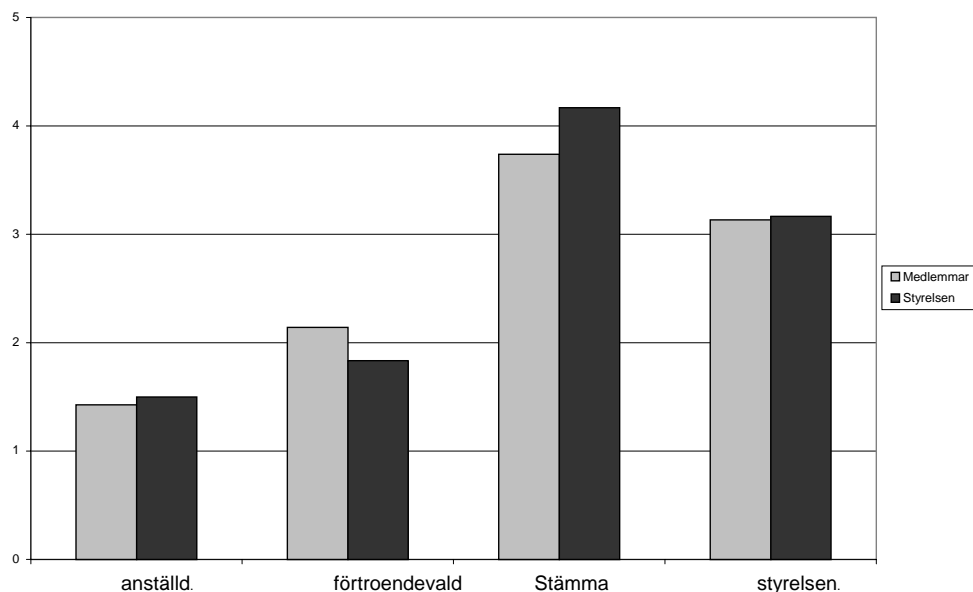
4.1 Insamling av data

Vid årsskiftet 2006/2007 skickades frågeformulär ut till 150 slumpvis utvalda medlemmar i Södra Skogsägarna (bilaga 1). Detta resulterade i 92 inkomna svar. Dessa sammanställdes och på hösten 2007 skickades frågeformulär ut till styrelsens tio ledamöter (bilaga 2). Styrelseledamöterna ombads att besvara frågorna utifrån vad de trodde att medlemmarna svarat på frågorna. Detta resulterade i sex inkomna svar som sammanställdes enligt samma mall som medlemmarnas svar för att det i nästa skede skulle kunna göras en jämförelse.

4.2 Redovisning och analys av data

Sammanställningen visar på en stor sammanstämmighet mellan medlemmarnas och styrelseledamöternas svar.

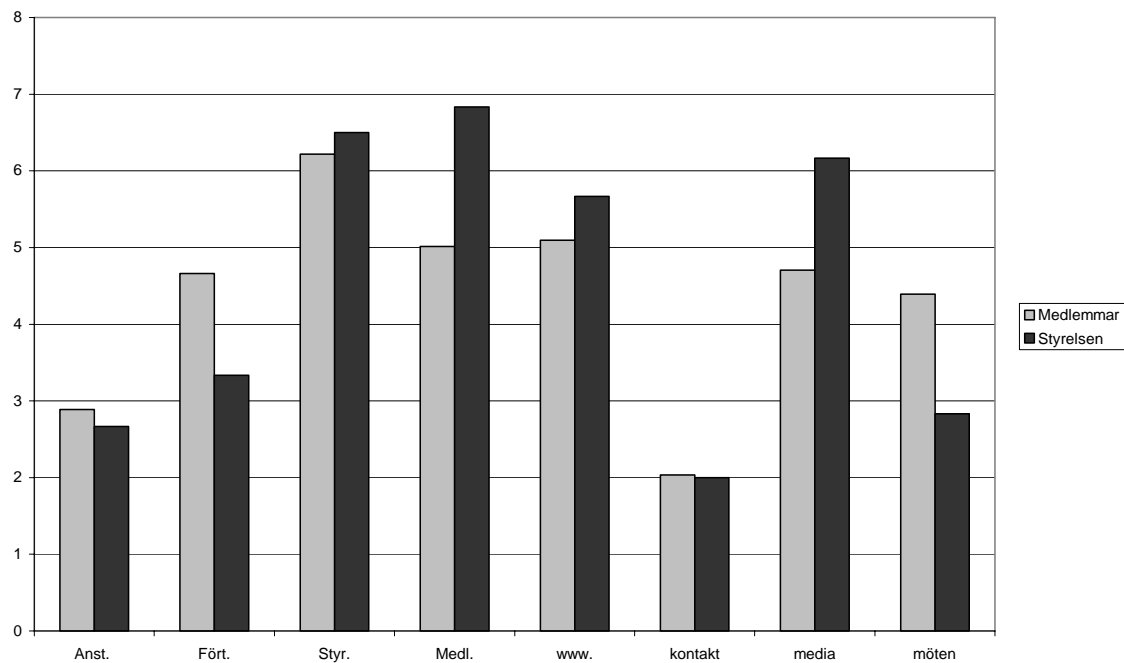
Figur 4.1 visar svaret på frågan: **Om jag är missnöjd vänder jag mig helst till dessa för att påverka Södras verksamhet (rangordna från 1-5 där 1 är den du helst vänder dig till).** Ju lägre stapel desto hellre vänder sig medlemmarna till dessa.



Figur 4.1 Rangordning av vart medlemmarna vänder sig vid missnöje

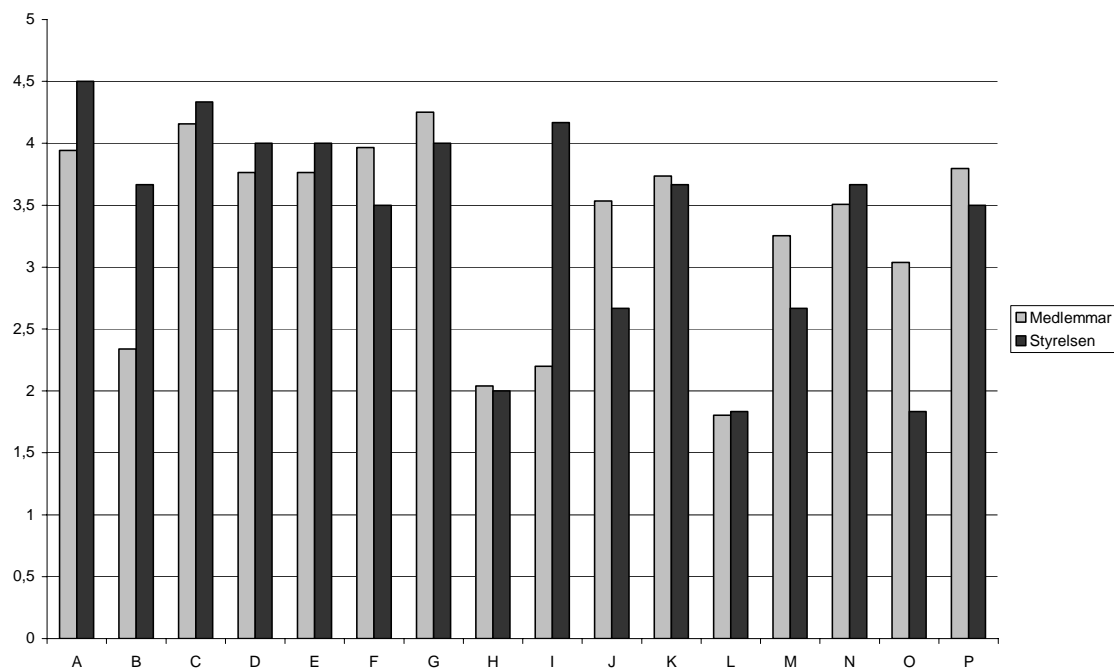
Figur 4.2 visar svaret på frågan: **Information om Södras verksamhet får jag genom (rangordna från 1-9 där 1 är din främsta informationskälla).**

Ju lägre stapel desto större källa till information.



Figur 4.2 Rangordning av informationskällor

Figur 4.3 visar svaren på påståendena A-P. Ju högre siffra desto mer håller man med om påståendet.



Figur 4.3 Sammanställning av svar på påståenden i enkätundersökningen

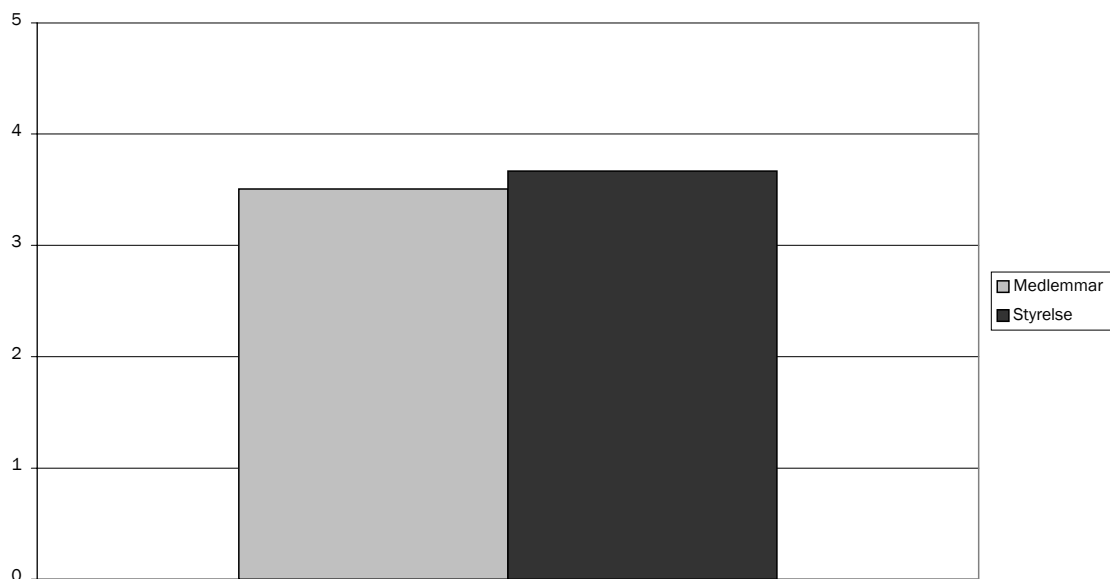
Tabell 4.1 Påstående A-P

A	Medlemmar bör leverera sitt virke till Södra.
B	Medlemmar ska kunna uteslutas om de inte levererat till Södra under de senaste fem åren.
C	Betalning av insatsen bör vara kopplat till avräkningslikviden.
D	Det kollektiva kapitalet inom Södra bör göras individuellt genom insatsemissioner i så stor utsträckning som möjligt.
E	Södra bör använda sig av förlagsinsatser för att skaffa kapital.
F	Ledamöterna i Södras styrelse bör vara representativa för medlemskåren vad gäller kön, ålder och utbildningsnivå.
G	Södras viktigaste uppgift är att hålla virkespriserna uppe.
H	Södra bör i större utsträckning investera i utlandet.
I	Mina möjligheter att påverka styrelsens beslut är goda.
J	Inom Södra finns det grupper som har större inflytande än deras formella makt ger dem.
K	Södras styrelse bör i större utsträckning träffa medlemmarna.
L	Om nya förlagsinsatser ges ut ska dessa kunna tecknas även av personer som inte är medlemmar eller medarbetare i Södra.
M	Ledamöterna i Södras styrelse bör vara representativa för medlemskåren vad gäller skogsareal.
N	Ibland vet styrelsen bättre än oss medlemmar vad som är mest fördelaktigt för oss.
O	Det händer att styrelseledamöterna ser mer till sina egna intressen än alla medlemmars.
P	Södras viktigaste uppgift är att generera en vinst som kan delas ut till medlemmarna.

4.2.1 Hypotes 1

De förtroendevalda styrelseledamöterna anser i större utsträckning än medlemmarna att medlemmarna inte alltid vet vad som är bäst för dem.

Ibland vet styrelsen bättre än oss medlemmar vad som är bäst för oss



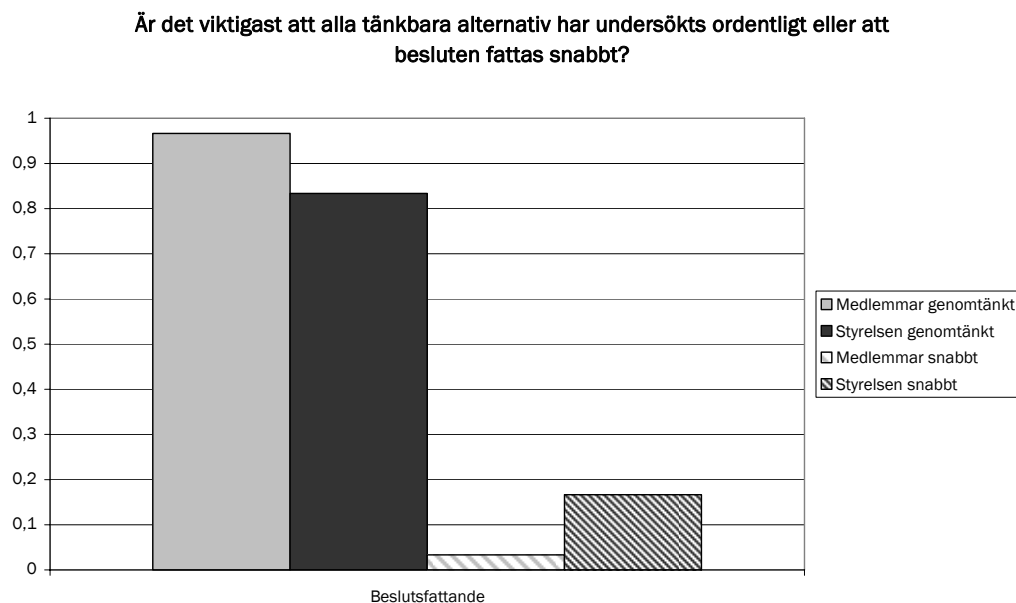
Figur 4.4 Påstående N

Undersökningen visar att denna hypotes inte stämmer. Medlemmarna och de förtroendevalda styrelseledamöterna har en snarlik uppfattning. I materialet kan man också se att de flesta medlemmarna sätter 4 eller 5, men att medlet sänks något av ett litet antal som sätter 1. På

frågan ”När styrelsen fattar beslut är det viktigast vad styrelseledamöterna anser är det bästa för medlemmarna eller vad medlemmarna uttryckt att de vill?” svarar 60% att det viktigaste är vad medlemmarna uttryckt att de vill. Detta kan jämföras med att 70 av 79 håller helt eller delvis (3-5) med om att styrelsen ibland vet bättre än medlemmarna vad som är bäst för dem.

4.2.2 Hypotes 2

Medlemmarna anser i större utsträckning än de förtroendevalda styrelseledamöterna tror att det är viktigare att beslut fattas snabbt än att de blir de bästa möjliga.



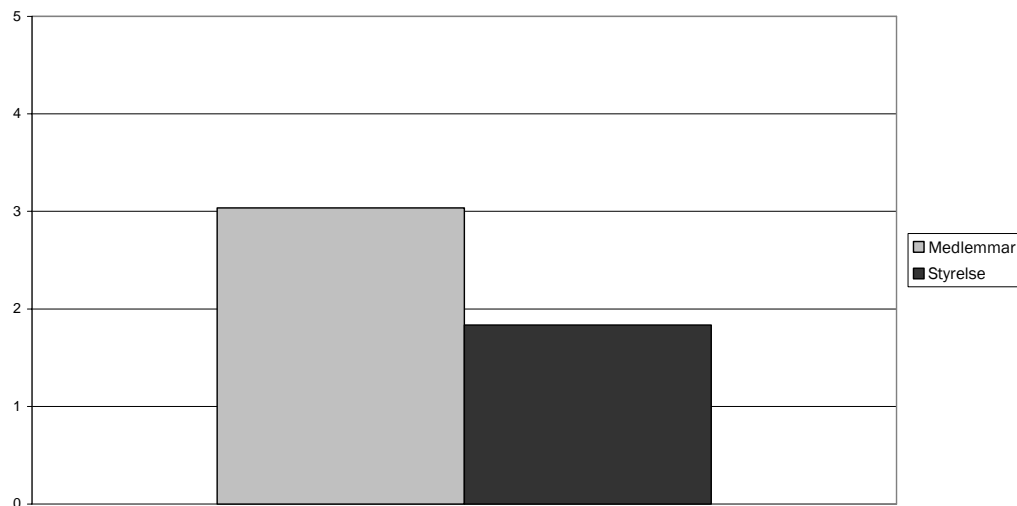
Figur 4.5 Vad är viktigast vid beslutsfattande

Undersökningen visar att denna hypotes inte håller. Hos både medlemmar och förtroendevalda styrelseledamöter anser en stor majoritet att det är viktigare att alla tänkbara alternativ har undersökts ordentligt än att besluten fattas snabbt. Detta kan leda till vissa problem då rationella beslut baserade på att alla möjligheter undersökts sällan är möjliga. Som beskrivits i 3.2.2 är människor begränsat rationella, vilket innebär att då styrelsen anser att den utrett tillräckligt många alternativ, fattar den beslut baserade på det, men då kan det bland medlemmarna finnas en uppfattning om att det finns alternativ som inte undersökts ordentligt.

4.2.3 Hypotes 3

Medlemmarna anser att det finns en stor risk att styrelsens medlemmar snarare ser till sina egna intressen än alla medlemmars.

Det händer att styrelseledamöterna ser mer till sina egna intressen än alla medlemmars



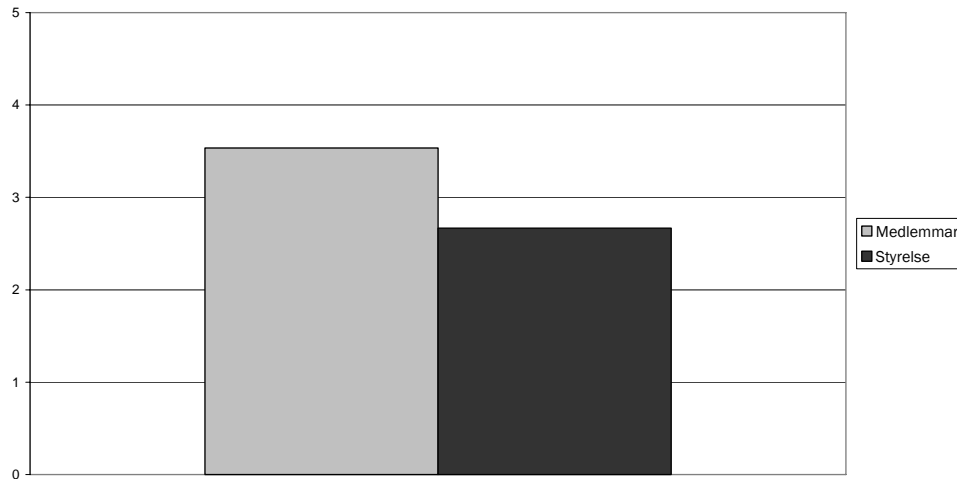
Figur 4.6 Påstående O

Här finns en tydlig skillnad mellan medlemmarnas svar och de förtroendevalda styrelseledamöternas uppfattning. Det visar att det hos medlemmarna finns en misstro mot styrelseledamöternas beslutsfattande och vilka motiv som ligger bakom de beslut som fattas. Hypotesen bekräftas därmed.

4.2.4 Hypotes 5

Medlemmarna anser i större utsträckning än de förtroendevalda styrelseledamöterna tror att det inom Södra finns grupperingar som har ett inflytande som är större än deras formella makt ger dem.

Inom Södra finns det grupper som har större inflytande än deras formella makt ger dem



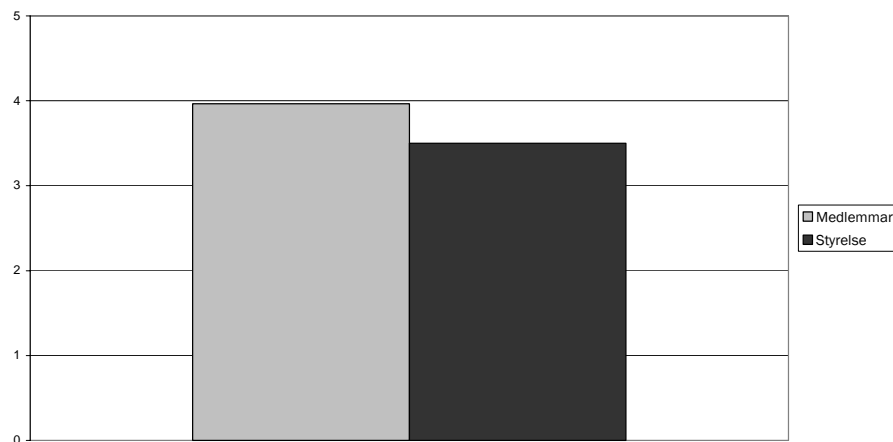
Figur 4.7 Påstående J

Det finns en tydlig skillnad, då medlemmarna i större utsträckning anser att det finns grupper inom Södra som har ett större inflytande än deras formella makt ger dem. Detta kan leda till att medlemmarna anser att det inte är någon idé att försöka påverka de förtroendevalda då man inte tror att det är dessa som fattar de egentliga besluten, utan att beslutsfattandet egentligen sker utanför ramen för den demokratiska processen. Detta kan även kopplas till att det inom Södra finns grupper med olika organisationskultur som skulle behöva närma sig varandra. Hypotesen stämmer.

4.2.5 Hypotes 6

De förtroendevalda styrelseledamöterna tror att medlemmarna anser att en socio-ekonomisk representativitet bland de förtroendevalda är viktigare än vad de faktiskt tycker.

Ledamöterna i Södras styrelse bör vara representativa för medlemskåren vad gäller kön, ålder och utbildningsnivå

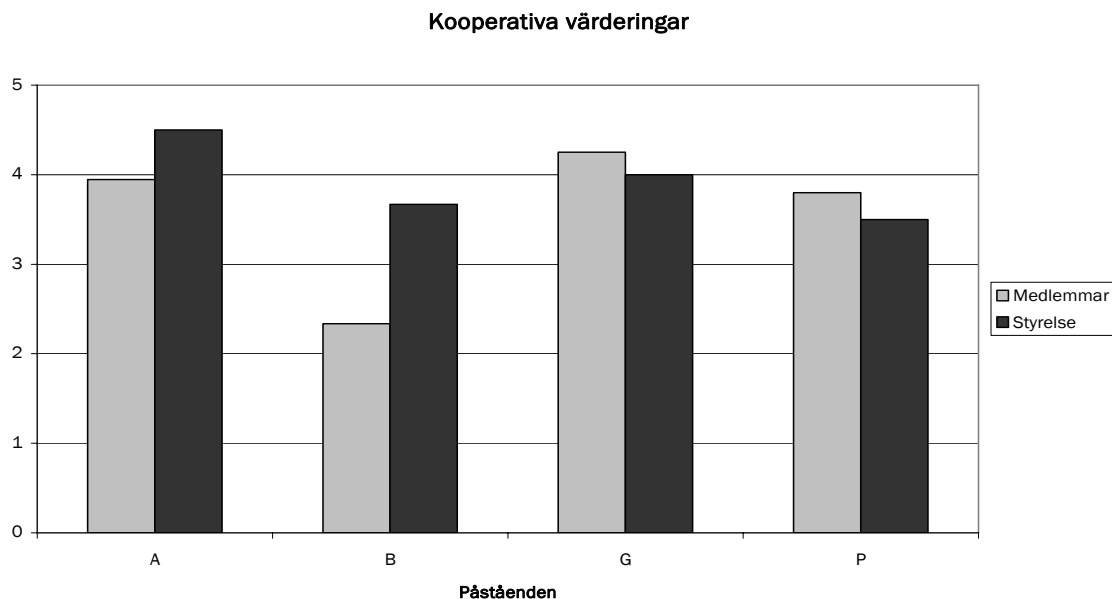


Figur 4.8 Påstående F

Undersökningen visar att socioekonomisk representativitet är viktig för medlemmarna och att detta även har uppfattats av styrelsen. Det kan även noteras att socioekonomisk representativitet rankas högre än representativitet avseende skogsareal. Som beskrivs i avsnitt 3.3 är socioekonomisk representativitet inte att sträva efter. Då de förtroendevalda bör besitta sådana kunskaper som gör att de kan fatta beslut som överensstämmer med medlemmens målsättning och högre värderingar, kan det enligt Lewin till och med vara önskvärt att de förtroendevalda till exempel har en högre utbildningsnivå.

4.2.6 Hypotes 7

De kooperativa värderingarna är viktigare för medlemmarna än vad de förtroendevalda styrelseledamöterna tror.

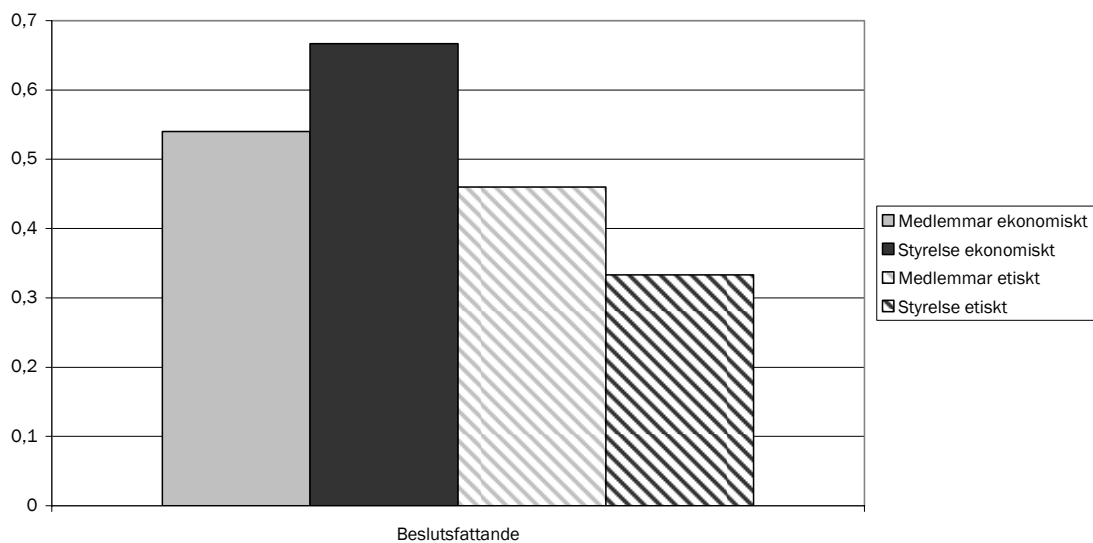


Figur 4.9 Påståenden A,B,G,P

Tabell 4.2 Förklaring till Figur 4.6

A	Medlemmar bör leverera sitt virke till Södra.
B	Medlemmar ska kunna uteslutas om de inte levererat till Södra under de senaste fem åren.
G	Södras viktigaste uppgift är att hålla virkespriserna uppe.
P	Södras viktigaste uppgift är att generera en vinst som kan delas ut till medlemmarna.

När Södra gör en ny investering är det viktigast att investeringen är ekonomiskt lönsam eller etiskt och moraliskt riktig?



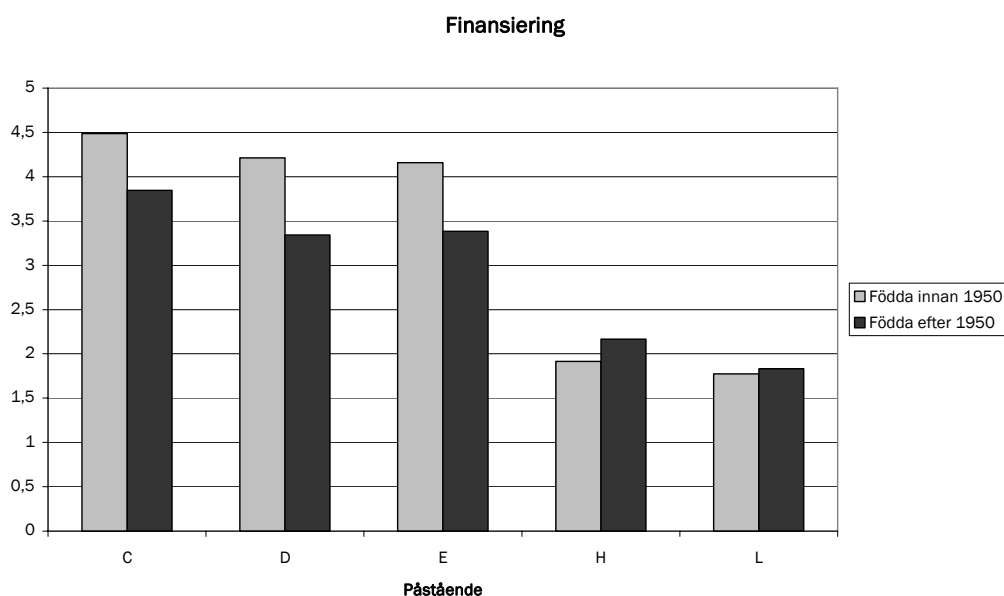
Figur 4.10 Ekonomi kontra etik vid investeringar

Lojaliteten med föreningen i form av att man levererar sitt virke till Södra är inte så stor som styrelsen tror. Medlemmarna anser inte att man ska uteslutas om man inte har levererat sitt virke till Södra under de senaste fem åren. Intressant är också att se att man anser att Södras viktigaste uppgift är att hålla virkespriserna uppe och att detta värderas något högre än att generera en vinst som kan delas ut till medlemmarna. Detta kan tolkas som att medlemmarna i första hand ser sig som nyttjare av föreningen och i andra hand som ägare.

Undersökningen visar att styrelsen undervärderar betydelsen av att investeringarna är etiskt och moraliskt riktiga. Bland medlemmarna värderas etik nästan lika högt som ekonomi när de får frågan vad som är viktigast när en investering görs. Detta kan ses vara uttryck för värderingar kopplade till solidaritet. Sammantaget betyder detta att hypotesen måste förkastas.

4.2.7 Hypotes 8

Yngre medlemmar är i större utsträckning än äldre positiva till nya finansieringsinstrument och investeringsstrategier.



Figur 4.11 Påstående C, D, E, H, L

C	Betalning av insatsen bör vara kopplat till avräkningslikviden.
D	Det kollektiva kapitalet inom Södra bör göras individuellt genom insatsemissioner i så stor utsträckning som möjligt.
E	Södra bör använda sig av förlagsinsatser för att skaffa kapital.
H	Södra bör i större utsträckning investera i utlandet.
L	Om nya förlagsinsatser ges ut ska dessa kunna tecknas även av personer som inte är medlemmar eller medarbetare i Södra.

Tabell 4.3 Förklaring Figur 4.11

Undersökningen visar att medlemmar, som är födda innan 1950, i större utsträckning än de yngre anser att insatsbetalningen ska vara kopplad till avräkningslikviden. De äldre är mer positivt inställda till insatsemissioner och förlagsinsatser men något mer skeptiska till investeringar i utlandet. Hypotesen att yngre medlemmar är mer positiva till nya finansieringsinstrument och investeringsstrategier håller därmed inte.

5 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Undersökningen visar att de förtroendevalda styrelseledamöterna har en god uppfattning av vad medlemmarna tycker i olika frågor. De avvikelser som finns avser i stor utsträckning uppfattningar om styrelsen och förtroendevalda. Utöver påståendet om att medlemmar ska kunna uteslutas om de inte levererat till Södra de senaste fem åren, är de påståenden som har störst avvikelse, ”Mina möjligheter att påverka styrelsens beslut är goda” och ”Det händer att styrelsens ledamöter ser mer till sina egna intressen än alla medlemmars”, där medlemmarna ser sina möjligheter till påverkan som betydligt lägre än vad styrelseledamöterna tror. Medlemmarna anser även att styrelsen ser till sina egna intressen i större utsträckning än vad styrelsen tror. Vad gäller medlemmarnas informationskällor kan man också se att styrelseledamöterna överskattar förtroendevalda och möten och de underskattar andra medlemmar och media.

Styrelsens ledamöter har en god uppfattning om medlemmarnas åsikter. Besluten torde därför vara i linje med medlemmarnas vilja. Ett problem i en stor kooperativ förening är att styrelseledamöterna ses som fjärmade från medlemmarna, och en uppfattning kan sprida sig om att de inte har tillräcklig insikt om hur verksamheten ser ut hos medlemmarna. Då andra medlemmar och media är viktiga informationskällor, som dessutom underskattas av styrelseledamöterna, kan denna uppfattning spridas via dessa kanaler.

Ett problem för kooperativa föreningar är att beslut, som är bäst för medlemmarna, inte alltid är de beslut som är populärast. Medlemmarna har insett att detta ibland är fallet och att det händer att styrelsen vet bättre vad som är bäst för medlemmarna. Det är dock viktigt att man från styrelsens sida är tydlig med varför man fattar de beslut man fattar, eftersom det annars är lätt att säga att styrelsen handlar i egenintresse, vilket medlemmarna i ganska stor utsträckning tror händer.

En förklaring till att Södras styrelse har en så bra uppfattning om medlemmarnas åsikter är att ledamöterna ofta sitter i många år och därmed har haft tid att läsa av medlemmarna och lära sig hur de tänker.

Inom en förening, där de förtroendevalda inte har lyckats läsa av medlemmarnas uppfattningar på ett korrekt sätt, torde det uppstå ett missnöje med de förtroendevaldas beslut och agerande. Om de beslut som fattas inom föreningen inte är i linje med medlemmarnas vilja, ökar misstron och därmed även principalens kontrollkostnader. När de förtroendevalda märker detta missnöje, måste de börja övertyga medlemmarna om att besluten är i medlemmens intresse. Därmed ökar även agentens försäkranskostnader. En annan form av agentkostnad är residualförlust, men en residualförlust måste inte nödvändigtvis uppstå i detta fall. I kooperativa föreningar råder informationsasymmetri, som kan få till följd att det beslut, som i slutändan är bäst för medlemmen, inte är det beslut, som medlemmen själv förespråkar. Om besluten är bäst för medlemmarna borde en brist på insikt om medlemmarnas uppfattningar från styrelsens sida inte nödvändigtvis leda till residualförluster, utan tvärtom skulle det kunna leda till att vinsten i slutändan blir större för medlemmen.

Inom Södrastyrelsen verkar det finnas en god uppfattning om vad medlemmarna tycker i frågor rörande finansiering och investering. Det är dock viktigt att medlemmarna förstår att så är fallet för att missnöje inte ska uppstå. Dessutom är det av stor vikt att man från styrelsens sida är tydlig med varför man agerar som man gör. Det faktum att man har en god uppfattning om medlemmarnas åsikter borde också innebära att man inser när beslut inte kommer att vara

populära. Det finns alltid en viss misstro mot dem som väljs att representera en, och det är därför av stor vikt att styrelsen visar att den har förståelse för medlemmarnas åsikter och att den respekterar dessa.

Som förtroendevald går man en svår balansgång mellan att fatta beslut på basis av vad man anser är bäst för medlemmarna och vad medlemmarna har uttryckt att de vill. I studien uppger 60 % av medlemmarna att de anser att det viktigaste när styrelsen fattar beslut är vad medlemmarna sagt att de vill, samtidigt som 88 % håller helt eller delvis med om att styrelsen ibland vet bättre än medlemmarna vad som är bäst för dem. Detta är ett av kooperativa föreningars största dilemman, då de har olika delar att ta hänsyn till och deras ägare också är nyttjare. Detta innebär också att medlemmarna kommer att uppfatta besluten olika beroende på hur de ser på sin egen roll, som ägare eller som nyttjare. Ytterligare en aspekt är frågan om lägre och högre värderingar. Medlemmarnas lägre värderingar är ju de som uttrycks dagligen och som därmed kan uppfattas som deras vilja. Problemet är att bakom detta finns högre värderingar, som är kopplade till samhället eller föreningen som grupp, och dessa värderingar stämmer inte alltid överens med de lägre. Enligt Lewin väljer människor ofta de som ska representera dem på basis av högre värderingar, vilket innebär att de förtroendevaldas värderingar mycket skilja sig från väljarnas. För att överbrygga detta är det viktigt att styrelsen är aktiv i sin kommunikation med medlemmarna och dessutom ser till att kommunicera snarare än informera.

Resultatet av undersökningen kan sammanfattas i ett antal slutsatser:

- ✓ Ledamöterna i Södras styrelse har överlag en god bild av vad medlemmarna tycker i frågor kopplade till finansiering och investering.
- ✓ Medlemmarna anser att styrelsen ibland vet bättre än de själva vad som är bäst för dem, samtidigt som de anser att styrelsen i första hand ska ta hänsyn till medlemmarnas vilja när de fattar beslut. Detta är en motsättning som styrelsens ledamöter måste vara uppmärksamma på.
- ✓ Det finns en misstro kring vilka motiv styrelsens ledamöter har i sitt beslutsfattande. För att överbrygga detta bör styrelsen förstärka sin kommunikation med medlemmarna.
- ✓ Det är viktigt för medlemmarna att styrelsen är socio-ekonomiskt representativ. Detta anses vara något viktigare än att de är representativa vad gäller skogsareal.

REFEENSER

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

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

Skogsland nr 44, 2006.

Södras årsredovisning, 2004.

Södras årsredovisning, 2005/2006.

www.sodra.se, 060929.

www.skogsstyrelsen.se, 060929.

Magnus Berg, muntlig kommunikation 061004.

BILAGA 1: Frågeformulär till medlemmarna

I denna del ombeds Du svara på ett antal bakgrundsfrågor kring Dig och Ditt skogsinnehav.

1) Kön:

- Man
- Kvinna

2) Födelseår: _____

3) Yrke: _____

4) Utbildningsnivå:

- Grundskola
- Gymnasium
- Lantbruksgymnasium
- Universitet/högskola
- Universitet/högskola med inriktning mot skogs- eller lantbruk
- Forskarutbildning

5) Ungefärlig skogsareal (ha): _____

6) Är Du eller har Du varit förtroendevald?:

- Ja, i Södra
- Ja, i annat kooperativ
- Nej

7) Bor Du på eller i närheten av Din skogsfastighet?

- Ja
- Nej

8) Hur mycket av arbetet med skogen utför Du själv?

- Helt självverksam
- Lejer bort större jobb
- Gör ungefär hälften själv
- Gör en mindre del
- Lejer bort allt skogsarbete

I denna del ombeds Du att rangordna olika grupper och informationskanaler inom Södra. Markera alla alternativ med en siffra, där det viktigaste är 1.

9) Om jag är missnöjd vänder jag mig helst till dessa för att påverka Södras verksamhet (rangordna från 1-5 där 1 är den du helst vänder dig till):

- Anställda
- Förtroenderådet eller dess ledamöter
- Stämman
- Styrelsen eller dess ledamöter
- Annan, nämligen _____

10) Information om Södras verksamhet får jag genom (rangordna från 1-9 där 1 är din främsta informationskälla):

- Anställda
- Förtroendevalda i mitt skogsbruksområde
- Styrelsen eller dess ledamöter
- Andra medlemmar i Södra som inte är förtroendevalda
- Södras hemsida och medlemsnät
- Södrakontakt
- Annan media
- Södras medlemsmöten
- Annat, nämligen _____

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

PÅSTÅENDEN		Instäm- mer inte		Instäm- mer delvis		Instäm- mer helt	Vet ej
A	Medlemmar bör leverera sitt virke till Södra.	1	2	3	4	5	x
B	Medlemmar ska kunna uteslutas om de inte levererat till Södra under de senaste fem åren.	1	2	3	4	5	x
C	Betalning av insatsen bör vara kopplat till avräkningslikviden.	1	2	3	4	5	x
D	Det kollektiva kapitalet inom Södra bör göras individuellt genom insatsemissioner i så stor utsträckning som möjligt.	1	2	3	4	5	x
E	Södra bör använda sig av förlagsinsatser för att skaffa kapital.	1	2	3	4	5	x
F	Ledamöterna i Södras styrelse bör vara representativa för medlemskåren vad gäller kön, ålder och utbildningsnivå.	1	2	3	4	5	x
G	Södras viktigaste uppgift är att hålla virkespriserna uppe.	1	2	3	4	5	x
H	Södra bör i större utsträckning investera i utlandet.	1	2	3	4	5	x
I	Mina möjligheter att påverka styrelsens beslut är goda.	1	2	3	4	5	x
J	Inom Södra finns det grupper som har större inflytande än deras formella makt ger dem.	1	2	3	4	5	x
K	Södras styrelse bör i större utsträckning träffa medlemmarna.	1	2	3	4	5	x
L	Om nya förlagsinsatser ges ut ska dessa kunna tecknas även av personer som inte är medlemmar eller medarbetare i Södra.	1	2	3	4	5	x
M	Ledamöterna i Södras styrelse bör vara representativa för medlemskåren vad gäller skogsareal.	1	2	3	4	5	x
N	Ibland vet styrelsen bättre än oss medlemmar vad som är mest fördelaktigt för oss.	1	2	3	4	5	x
O	Det händer att styrelseledamöterna ser mer till sina egna intressen än alla medlemmars.	1	2	3	4	5	x
P	Södras viktigaste uppgift är att generera en vinst som kan delas ut till medlemmarna.	1	2	3	4	5	x
Q	Jag läser aktivt den information som Södra skickar.	1	2	3	4	5	x
R	Jag följer med intresse nyhetsrapporteringen kring skog, virke och pappersmassa.	1	2	3	4	5	x

I denna del ombeds Du att besvara ett antal frågor kring stormen Gudrun och Södras agerande i samband med detta.

11) Ligger Din skogsfastighet inom området som drabbades av stormen Gudrun?

- Ja
- Nej (gå vidare till fråga 16)

12) Hur många hektar av Din skog fälldes av stormen Gudrun?

- < 10 ha
- 10-25 ha
- >25 ha

13) Hur upplever Du att Södra hanterade konsekvenserna av stormen Gudrun?

Mycket dåligt 1 2 3 4 5 Mycket bra

14) Hur upplever Du att Södra hanterade konsekvenserna av Gudrun i förhållande till andra företag såsom Telia och Vattenfall?

Mycket dåligt 1 2 3 4 5 Mycket bra

15) Deltog Du i något av Södras medlemsmöten som hölls tiden närmast efter Gudrun?

- Ja
- Nej

16) Sedan stormen Gudrun inträffade läser jag aktivt den information som Södra skickar, i större utsträckning än innan stormen inträffade.

Instämmer inte 1 2 3 4 5 Instämmer helt

17) Nyheterna kring skog, virke och pappersmassa följer jag med större intresse nu än innan stormen Gudrun inträffade.

Instämmer inte 1 2 3 4 5 Instämmer helt

18) Här kan Du skriva eventuella kommentarer kring stormen Gudrun och Södras agerande i samband med detta.

Nedan ombeds Du att välja det som Du anser är viktigast av två alternativ. Ofta kan man anse att båda alternativen är viktiga, men välj det som Du anser är viktigast.

19) Vilket av nedanstående är viktigast när styrelsen ska fatta beslut:

- Vad styrelseledamöterna anser är det bästa för medlemmarna.
- Vad medlemmar har uttryckt att de vill.

20) När styrelsen ska fatta beslut är det viktigast att:

- Alla tänkbara alternativ har undersökts ordentligt.
- Beslut fattas snabbt.

21) Vilket av nedanstående är viktigast när Södra gör en ny investering:

- Att investeringen är ekonomiskt lönsam.
- Att investeringen är etiskt och moraliskt riktig.

Här kan Du skriva eventuella kommentarer.

Tack så mycket för Din medverkan!

BILAGA 2: Frågeformulär till styrelseledamöterna

I denna del ombeds Du att rangordna vilka olika grupper och informationskanaler inom Södra som medlemmarna ser som viktigast. Markera alla alternativ med en siffra, där det viktigaste är 1.

9) Om medlemmarna är missnöjda vänder de sig helst till dessa för att påverka Södras verksamhet (rangordna från 1-5 där 1 är den de helst vänder dig till):

- Anställda
- Förtroenderådet eller dess ledamöter
- Stämman
- Styrelsen eller dess ledamöter
- Annan, nämligen _____

10) Information om Södras verksamhet får medlemmarna genom (rangordna från 1-9 där 1 är deras främsta informationskälla):

- Anställda
- Förtroendevalda i mitt skogsbruksområde
- Styrelsen eller dess ledamöter
- Andra medlemmar i Södra som inte är förtroendevalda
- Södras hemsida och medlemsnät
- Södrakontakt
- Annan media
- Södras medlemsmöten
- Annat, nämligen _____

I denna del ombeds Du att markera i hur stor utsträckning Du tror att medlemmarna håller med om olika påståenden. Ringa in 1 om Du tror att de inte instämmer alls och 5 om Du tror att de instämmer helt. Tänk på att Du ska markera det alternativ som Du tror majoriteten av de medlemmar som fått enkäten har markerat, inte det som Du själv skulle välja.

PÅSTÄENDEN		Instämmer inte		Instämmer delvis		Instämmer helt	Vet ej
A	Medlemmar bör leverera sitt virke till Södra.	1	2	3	4	5	x
B	Medlemmar ska kunna uteslutas om de inte levererat till Södra under de senaste fem åren.	1	2	3	4	5	x
C	Betalning av insatsen bör vara kopplat till avräkningslikviden.	1	2	3	4	5	x
D	Det kollektiva kapitalet inom Södra bör göras individuellt genom insatsemissioner i så stor utsträckning som möjligt.	1	2	3	4	5	x
E	Södra bör använda sig av förlagsinsatser för att skaffa kapital.	1	2	3	4	5	x
F	Ledamöterna i Södras styrelse bör vara representativa för medlemskåren vad gäller kön, ålder och utbildningsnivå.	1	2	3	4	5	x
G	Södras viktigaste uppgift är att hålla virkespriserna uppe.	1	2	3	4	5	x
H	Södra bör i större utsträckning investera i utlandet.	1	2	3	4	5	x
I	Mina möjligheter att påverka styrelsens beslut är goda.	1	2	3	4	5	x
J	Inom Södra finns det grupper som har större inflytande än deras formella makt ger dem.	1	2	3	4	5	x
K	Södras styrelse bör i större utsträckning träffa medlemmarna.	1	2	3	4	5	x
L	Om nya förlagsinsatser ges ut ska dessa kunna tecknas även av personer som inte är medlemmar eller medarbetare i Södra.	1	2	3	4	5	x
M	Ledamöterna i Södras styrelse bör vara representativa för medlemskåren vad gäller skogsareal.	1	2	3	4	5	x
N	Ibland vet styrelsen bättre än oss medlemmar vad som är mest fördelaktigt för oss.	1	2	3	4	5	x
O	Det händer att styrelseledamöterna ser mer till sina egna intressen än alla medlemmars.	1	2	3	4	5	x
P	Södras viktigaste uppgift är att generera en vinst som kan delas ut till medlemmarna.	1	2	3	4	5	x

I denna del ombeds Du att besvara ett antal frågor kring medlemmarnas syn på Södras agerande i samband med stormen Gudrun.

13) Hur upplever medlemmarna att Södra hanterade konsekvenserna av stormen Gudrun?

Mycket dåligt 1 2 3 4 5 Mycket bra

14) Hur upplever medlemmarna att Södra hanterade konsekvenserna av Gudrun i förhållande till andra företag såsom Telia och Vattenfall?

Mycket dåligt 1 2 3 4 5 Mycket bra

Nedan ombeds Du att välja det som Du tror att medlemmarna anser är viktigast av två alternativ. Ofta kan man anse att båda alternativen är viktiga, men välj det som Du tror att de anser är viktigast.

19) Medlemmarna anser att nedanstående är viktigast när styrelsen ska fatta beslut:

- Vad styrelseledamöterna anser är det bästa för medlemmarna.
- Vad medlemmar har uttryckt att de vill.

20) Medlemmarna anser att när styrelsen ska fatta beslut är det viktigast att:

- Alla tänkbara alternativ har undersökts ordentligt.
- Beslut fattas snabbt.

21) Medlemmarna anser att nedanstående är viktigast när Södra gör en ny investering:

- Att investeringen är ekonomiskt lönsam.
- Att investeringen är etiskt och moraliskt riktig.

Här kan Du skriva eventuella kommentarer.

Tack så mycket för Din medverkan!

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 10 00

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