



# Förtroendemanna- organisationer

*– en jämförelse mellan Swedish Meats och Danish Crown*

*Johan Nilsson*

---

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

*ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-360--SE*

*Examensarbete 360  
Uppsala 2004*



# Förtroendemannaorganisationer

— *en jämförelse mellan Swedish Meats och Danish Crown*

*The organization of member governance in meat cooperatives – a comparison between Swedish Meats and Danish Crown*

*Johan Nilsson*

Handledare: Jerker Nilsson

© Johan Nilsson

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-360-SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2004

## Sammanfattning

Studiens syfte är att utreda hur de egenskaper, som kännetecknar Swedish Meats förtroendemannaorganisation, påverkar företagets framgång i termer av volym- och medlemsutveckling. Denna utvärdering görs genom en jämförelse med Danish Crowns förtroendemannaorganisation. Danish Crown har rönt stora framgångar och är världens största köttexportör medan Swedish Meats har haft svårt att visa positiva resultat.

Studien bygger på två teorier, nämligen situationssynsättet och agentteori. Med dessa teorier som grund formuleras ett antal hypoteser, från vilka frågor härleds till den intervjuguide som används vid intervjuerna.

Det empiriska materialet samlas in genom kvalitativa, personliga intervjuer med åtta förtroendevalda i Swedish Meats och fem i Danish Crown. I Swedish Meats intervjuas ordförande i styrelsen, två styrelseledamöter, ordförande i förvaltningsrådet samt fyra regionrådsordföranden. I Danish Crown intervjuas tre styrelseledamöter och två representantskapsmedlemmar.

Av intervjuerna framgår att flera av Swedish Meats förtroendevalda är missnöjda med förtroendemannaorganisationens uppbyggnad idag. De anser att regionråden och förvaltningsrådet skall tas bort för att organisationen ska bli flexiblere gentemot omvärlden. Trots detta har förtroendemannaorganisationen flera egenskaper, som kännetecknar en flexibel organisation mera än en rigid. Egenskaper som visar på flexibilitet är att i organisationen finns en myckenhet av både vertikala och horisontella relationer, och förtroendevalda arbetar i en typ av nätverk. Förtroendevalda är inte begränsade i sin handlingsfrihet, utan det är upp till personen själv att bestämma vad som skall göras. Arbetsuppgifterna anpassas efter hand, och förtroendevalda arbetar med aktuella frågor. Informationskanalerna är till största del informella, och förtroendevalda tycker det är enkelt att kommunicera med alla i organisationen. Förtroendevalda anser att det är viktigare att se till verksamhetens övergripande mål än att vara lojal mot överordnade. Auktoritet i organisationen grundas till största del på kunskap och inte formell position även om det finns undantag.

Mycket av kommentarerna från de intervjuade handlar om att det är de förtroendevalda som gör organisationen till vad den är och att det inte är organisationens uppbyggnad som är problemet. En förtroendevald i Swedish Meats säger att organisationens uppbyggnad inte har satt käppar i hjulet för något utan det som hindrar är förtroendevalda som inte maktar med sina uppgifter, dvs fel man på fel plats. En annan säger att enskilda regionrådsmedlemmar inte förstår hur hårt pressat företaget är idag och att styrelsen skulle ha budgeterat mer på utbildning och information. I Danish Crown satsas det mycket på utbildning av de förtroendevalda samt att de skall förses med rätt information för att ge underlag till en god diskussion som sedan skall leda till ett snabbt och bra beslut.

En intervjuad i Swedish Meats säger att tack vare Swedish Meats tunga historia tar besluten tid och förtroendemannaorganisationen är inte tillräckligt snabbfotad. Förtroendevalda är vana att arbeta på ett sätt som tar tid. En annan intervjuad lägger inte skulden på organisationen utan säger att det handlar om att alla medarbetare skall vara på rätt spår, men att man inte är där ännu. Vidare tycker några i Swedish Meats att det kommer in alltför få nya förtroendevalda i organisationen med nytt tänkande.

## Abstract

Swedish Meats was established in 1999 and is one of two Swedish meat cooperatives. The firm's turnover in 2003 was nine billion Swedish crowns, and the firm slaughtered two millions of pigs. The firm has had problems to present positive results since it was founded. Danish Crown, a Danish meat cooperative, has reached great success and is the world's biggest meat exporter. Danish Crown had a turnover in 2003 of 40 billion Danish crowns and slaughtered 20 millions of pigs.

The purpose of this study is to assess whether the attributes, that characterize Swedish Meats' organization of elected representatives, affect the firm's success in terms of volume- and membership development. This evaluation is done through a comparison with Danish Crown's organization of elected representatives. The study is based upon two theories; contingency theory and agency theory. These two form the basis for a number of hypotheses, from which questions are derived for an interview guide. The empirical material is collected through qualitative and personal interviews with eight elected representatives in Swedish Meats and five in Danish Crown.

Many of the Swedish elected representatives are dissatisfied with the organizational structure. They say the organization should remove one echelon in the hierarchy, thereby creating a more flexible organization. Nevertheless, the organization of elected representatives has many qualities, which normally characterize a flexible ("organic") organization rather than a stable ("mechanistic") one. Examples of such are that there are both vertical and horizontal relations, and the representatives work in networks. Elected representatives are not limited in their freedom of action – it is up to the persons themselves to decide what to do. The particulars supplied by employer is adapted continuously, and elected representatives work with current issues. The information channels are mainly informal, and the elected representatives find it easy to communicate with everyone in the organization. The representatives do their best to follow the overriding goal of the firm. They do not feel subordinate to the management. Authority in the organization is based on knowledge rather than formal positions, even if there are exceptions.

Many interviewees say that the organization is what it is because of the organizational members – the organizational structure is not the problem. The organizational structure has not impeded anything, one person claims; the problem is that the representatives do not fulfill their task properly, i.e. the wrong person at the wrong place. It is claimed that many representatives do not understand the seriousness of the firm's present position, and the board of directors allocates too little money to education and information. Danish Crown focuses a lot on education of the representatives. It considers it important to supply them with proper information to give a basis for good discussions, which foster quicker and better decisions.

Swedish Meat's burdensome history is claimed to be the reason for the lengthy decision-making. The organization of elected representatives is not swift enough. The representatives are used to work in a way that takes a long time. One interviewee says that all the colleagues must be on the right track, but they just have not yet reached that point. Swedish Meats has too few representatives, which are recently appointed and which have a modern, business-like way of thinking. Members with such qualities do not have incentives to involve themselves in governance of the cooperative.

# Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemanalys .....	2
1.3 Syfte och upplägning .....	6
<b>2. Organisationsbeskrivningar</b> .....	<b>8</b>
2.1 Swedish Meats .....	8
2.2 Danish Crown .....	11
2.3 Organisatoriska skillnader .....	13
<b>3. Teori</b> .....	<b>15</b>
3.1 Inledning .....	15
3.2 Val av teori .....	15
3.3 Mekanistisk och organisk organisationsform .....	16
3.4 Agentteori .....	19
3.5 Hypoteser .....	21
<b>4. Empiri</b> .....	<b>23</b>
4.1 Datainsamling .....	23
4.2 Swedish Meats – situationssynsättet .....	23
4.3 Swedish Meats – agentteori .....	29
4.4 Danish Crown – situationssynsättet .....	30
4.5 Danish Crown – agentteori .....	35
<b>5. Analys</b> .....	<b>36</b>
5.1 Situationssynsättet .....	36
5.2 Agentteori .....	40
<b>6. Slutsatser</b> .....	<b>42</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>46</b>
<b>Bilaga: Intervjuguide</b> .....	<b>47</b>





# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

”Vi arbetar med att förkorta beslutsvägarna, så att styrelsen i större utsträckning kan agera snabbare. För hur det än är – ju närmare besluten ligger oss ägare geografiskt och personligt, desto svårare blir det att vara affärsmässig”, uttalade Sören Kvantena som är ordförande i Swedish Meats (Årsredovisning 2002).

Swedish Meats bildades 1999 av Slakteriförbundet och industridelarna hos Skanek, Scan Farnmek, Scan Norrland och Norrmejerier. Dessa föreningar etablerade en federativ organisation, dvs en förening med de nämnda organisationerna som medlemmar. Föreningarna var inte bara ägarföreningar, utan de utförde också all medlemsnära verksamhet såsom livdjursförmedling, smågrisförmedling, bondekontakter, rådgivning och avel.

Flera dotterföretag tillskapades inom Swedish Meats – ett för vardera svin- och nötkött, Scan Foods för förädlingen och Norrlandskött specifikt för den norrländska verksamheten. Ytterligare sex företag med specialfunktioner tillkom. Totalt bedrevs verksamheten i ett tjugotal företag.

Det nybildade Swedish Meats fungerade emellertid dåligt och resultatet blev negativt. Följderna av modellen med ett företag för industriverksamhet samt självständiga ägarföreningar blev bristande samordning och dubbelarbete. Integreringen var dålig mellan dotterbolagen. Varuströmmarna i svinslakten hade svag koordinering, vilket ledde till brist på slaktdjur och leveranser, som periodvis inte kunde uppfyllas. Även smågrisförmedlingen var otillfredsställande med ömsom överskott och ömsom underskott av smågrisar.

För att få rätsida på problemen beslöts i januari 2001 att fusionera föreningarna med Swedish Meats, varvid det blev en primärförening, dvs med bönderna som medlemmar. Under 2001 visade företaget en marginell förlust efter att tidigare ha fått dras med stora minusresultat. Under början av 2001 talades till och med om att Swedish Meats kunde gå mot konkurs. Omorganiseringar genomfördes samt nya strategiska planer utarbetades, vilket förbättrade företagens förutsättningar under 2002. Från att ha gått med vinst under 2002 blev det igen en förlust under 2003. Omsättningen sjönk och konkurrensen från den ökande köttimporten har plågat företaget hårt under året. (ATL 2004)

Under krisåren har inte Swedish Meats kunnat betala samma avräkningspris som konkurrenterna. Följden blev att många medlemmar lämnade föreningen, vilket medförde sämre kapacitetsutnyttjande och minskning av insatskapitalet. Slaktvolymen samt stycknings- och charkverksamheterna har också reducerats. Samtidigt har direktörerna avlöst varandra, och uttalanden från dem och förtroendevalda har förorsakat stormar i medlemsleden. För att möta kritiken gick personer i ledande ställning ut med orealistiska löften, vilket dock gjorde att föreningens legitimitet försvagades i medlemmarnas ögon. (Nilsson & Björklund, 2003)

Företags framgång och misslyckanden beror generellt sett på hur företagen leds och därmed hur pass duktiga ägarna är att fullgöra sin uppgift. Detsamma gäller för kooperativa företag – det är i hög grad medlemmarnas och deras förtroendevalda, som avgör framgången (Nilsson 1991, p 99ff; Anderson & Trechter 2003, p 10-21). Samtidigt gäller att hur väl de förtroendevalda lyckas i sitt arbete beror i hög grad på hur förtroendemannaorganisationen är

uppbyggd (Westerlund 2002). Alltså är det inte omöjligt att Swedish Meats problem kan härledas till dess förtroendemannaorganisation.

Denna hypotes stödes av observationer av utländska slakterikooperativa företag. I flera andra länder finns slakterikooperation, som är klart framgångsrik – Danish Crown och TiCan i Danmark, Atria och HK Ruokatalo i Finland och Dumeco i Nederländerna är några exempel. Alltså är det möjligt för kooperativa förtroendevalda att bedriva framgångsrika kooperativa företagande i slakteribranschen. Dessa observationer leder fram till tanken att det vore intressant med en systematisk jämförelse mellan förtroendemannaorganisationerna i Swedish Meats och i ett eller flera av de nämnda utländska företagen. Vilka lärdomar kan Swedish Meats dra från andra företags förtroendemannaorganisationers uppbyggnad och arbetssätt?

Studiens syfte kan således preliminärt anges såsom *att utröna om skillnaderna mellan Swedish Meats och utländska slakterikooperativa företags grad av framgång kan förklaras av skillnader vad gäller förtroendemannaorganisationernas uppbyggnad och arbetssätt*. Nyckelorden i denna formulering analyseras i nästa avsnitt. Särskilt måste de olika variablerna i begreppet *förtroendemannaorganisation* identifieras. Begreppet *grad av framgång* är väsentligt, men det är också svårt att ge en exakt tolkning av. Slutligen måste det göras ett val av ett eller flera *utländska slakterikooperativa företag*, som ska fungera såsom jämförelseobjekt till Swedish Meats.

## 1.2 Problemanalys

### *Förtroendemannaorganisation*

Kooperativa organisationer styrs medlemsdemokratiskt. Begreppet *medlem* består enligt den gängse definitionen av kooperativt företagande av tre komponenter – nyttjare (leverantör och/eller köpare), ägare och ledningsansvarig. På ett sätt avviker kooperativt företagande inte från annat företagande – varje organisation har en huvudman, som är ansvarig för att organisationen styrs i enlighet med huvudmannens intressen.

Det som är utmärkande i det kooperativa fallet är att huvudmannen primärt är nyttjare och att ägandet är underordnat nyttjandet. Medlemmarna är medlemmar därför att de har behov av en tillförlitlig samhandelspartner, och för att en sådan samhandelspartner ska finnas måste de ha ett ägande i denna organisation. Styrningen av det gemensamägda företaget är i princip kopplad till såväl nyttjarrollen som ägarrollen, men – givet att nyttjarrollen dominerar över ägarrollen – det är naturligt att medlemmarna vid sin styrning av det kooperativa företaget i högre grad ägnar sig åt produktionsfrågor än åt strategiska frågor. Traditionellt organiserade föreningar ger marknadssignaler till sina medlemmar endast i dessas nyttjarroll och inte i deras ägarroll – produktionsfrågor och avräkningspriser är avgörande medan kapitalavkastning och ägarfrågor står i skymundan. Konsekvensen är att medlemmarna intar en likgiltig attityd i ägarfrågor. Medlemsengagemanget blir ett nyttjarengagemang och inte ett ägarengagemang.

Det finns således en inneboende *produktionsorientering* i kooperativt företagande, och genom medlemsdemokratien tenderar kortsiktiga frågor att få större uppmärksamhet än långsiktiga. I synnerhet har medlemmarna svårt att betrakta sitt kooperativa företag i ett strategiskt sammanhang. Det betyder att när strategiska frågor dock ska beslutas om, kan beslutsprocesserna dra ut över en lång tidsrymd – det är svårt att få till stånd snabba beslut, om dessa ska förankras i medlemskåren.

Vidare kan ”gräsrotsperspektivet” leda till att medlemmarna bli benägna att agera politiskt. Det hänger ihop dels med att medlemmarna naturligt nog har begränsad kunskap om det kooperativa företags marknadsituation och dess ekonomi. Dels är det en effekt av att var och en av medlemmarna har egna intressen att bevaka, t ex att föreningens produktionsanläggningar i den geografiska närheten ska bestå, att föreningens prisdifferentiering ska gynna en speciell medlemskategori eller att föreningens investeringsvolym ska hållas nere. När föreningen är kollektivt organiserad, har den enskilde medlemmen inte anledning att beakta helheten. De eventuella kostnader, som uppstår till följd av politiserat handlande, betalas ju inte av den enskilde utan av hela medlemskollektivet.

Det ovan sagda (produktionsorientering, kortsiktighet hos medlemmarna, långsamma beslutsgångar, politisering, svagt ägarengagemang) innebär nackdelar för kooperativa företag, särskilt är branscher med hård konkurrens och då kunderna ställer höga krav. Under åren med svensk jordbrukspolitik dominerades verksamheten av vad bönderna ville producera till skillnad från idag, då produktionen måste vara marknadsorienterad. Förändringarna i omvärlden ställer alltså nya krav, varvid de ovannämnda nackdelarna med kooperativ organisationsstyrning blir allvarligare. De kooperativa organisationerna kan ha svårt att hänga med. De tenderar att vara anpassade för en marknadsituation, som ligger några år tillbaka i tiden. Därmed är sagt att förändringar av förtroendemannaorganisationens uppbyggnad är ytterst angelägna. Det gäller att i mesta möjliga mån komma bort från de ovannämnda svagheterna i medlemsstyrningen.

En förtroendemannaorganisation består av ett antal hierarkiskt ordnade nivåer, från de enskilda medlemmarna upp till styrelsen, men *antalet nivåer* kan variera. Det går att utöka eller minska antalet nivåer. För att göra beslutsgången snabbare skulle kanske den nedersta nivån tas bort, eftersom det är där, som medlemmarna diskuterar om förslag och för fram förslag som det sedan röstas om, och alltså är det där, som politiseringen, kortsiktigheten, produktionsorienteringen och de övriga ovannämnda problemen yttrar sig starkast.

Genom ett eventuellt borttagande av den understa nivån skulle företaget få en snabbare beslutsprocess. I stället för att medlemmarnas synpunkter ska behandlas på den lägsta nivån innan förslaget, kommer beslutet att tas på en högre nivå, där det förhoppningsvis sitter representanter som tänker mer affärsmannamässigt.

Alternativt skulle kanske en mellanliggande nivå kunna avlägsnas så att kontakten mellan styrelsen och medlemmarna blir mera direkt. Ett argument för detta kunde vara att styrelsen i så fall möjligtvis skulle få bättre kommunikation med medlemmarna och därmed kunna hålla dem bättre informerade i strategiska frågor.

Nivåerna i förtroendemannaorganisationen har olika funktioner. Om det finns många funktioner, finns risk för att det inte satsas tillräckligt med tid på de viktigaste frågorna. En fråga är kanske överflödigt eller malplacerad på en nivå och skulle möjligen passa bättre på en annan. Det finns alltså möjligheter att ändra förtroendemannaorganisationen genom att placera beslutsärenden på olika nivåer inom organisationshierarkin, att reducera antalet ärenden i något eller några nivåer eller att omformulera uppdragen åt enheterna på de olika nivåerna.

Förutom att ändra antalet nivåer i organisationshierarkin kan förtroendemannaorganisationens arbete måhända effektiviseras genom att man på olika nivåer har *arbetsutskott*, som behandlar specifika typer av frågor. Näraliggande detta är frågan om samspelet mellan

förtroendemannaorganisationen och företagets tjänstemän. Det kan ofta finnas möjligheter att delegera vissa uppgifter från de förtroendevalda till anställda tjänstemän.

Alla svenska föreningar tillämpar *rösträttsprincipen en medlem, en röst*. Denna princip innebär att liten producents röst väger lika tungt som en stor producents. Vid omröstningar påverkas resultatet av röstfördelningen. Sverige är ett avlångt land med olika produktionsförutsättningar mellan norr och söder, glesbygd och tätbebyggda områden. Denna heterogenitet leder till att åsikterna bland medlemmarna är delade, vilket kan betyda långsammare beslutsprocesser. Delade åsikter medför också att det blir mycket kompromissande och därmed förmodligen halvbra beslut. Någon slags röstdifferentiering till fördel för de största producenterna som kanske samtidigt är de mest seriösa skulle möjligtvis förändra diskussionerna och besluten i företaget. "Av Swedish Meats 20 000 leverantörer är cirka 2 000 riktigt seriösa" uttalade Peter Rasztar som är VD i Swedish Meats. (Personlig kommunikation, 6/10 2003).

Det kan hävdas att en rösträttsdifferentiering har marginell betydelse, när medlemsantalet är mycket stort. Den enskildes inflytande skulle i alla fall vara som en droppe i havet. Motargumentet är att de större medlemmarnas inflytande skulle stärkas genom att de förtroendevalda på alla nivåer skulle veta att de sitter på mandat från de större producenterna, och därmed kommer de att agera på ett annat sätt – troligen mera kommersiellt riktigt. Näraliggande detta argument är att sannolikheten för att de större producenterna kommer att bekläda förtroendeposter ökar, vilket också kan leda till mera kommersiellt agerande i förtroendemannakåren.

*Kommunikationen mellan medlemmarna och styrelsen* kan skapa problem. Styrelsen är väl insatt i vad som händer i företaget medan medlemmarna oftast är sämre insatta. Samtidigt är styrelsen inte helt bekant med hur de olika enskilda medlemmarna har det. Det finns behov av kommunikation åt båda hållen. En lösning är självklart skriftlig kommunikation från styrelsen (inklusive medlemsblad, Internet mm), men opersonlig kommunikation kan aldrig ersätta den personliga. Det krävs alltid också möten, där det ges möjlighet till tvåvägskommunikation. I båda dessa kommunikationsformer finns det möjligheter till innovationer. Kunskapen om medlemmarna till styrelsen och andra förtroendevalda kan också förmedlas personligt och opersonligt, och också här finns utrymme för nytänkande. Med opersonliga kommunikationsvägar åsyftas här "marknadsundersökningar" av skilda slag inom medlemskåren.

*Valberedningarna* på de olika nivåerna skall nominera medlemmar till olika förtroendeuppdrag. Därmed vilar ett stort ansvar på valberedningarna. Misslyckas valberedningarna med sin uppgift att få fram engagerade och kunniga medlemmar är risken stor att företaget blir lidande (Westerlund 2002). Valberedningarnas arbetssätt och sammansättning påverkar vilka som rekryteras till företaget. Med andra ord finns det ofta anledning att se över valberedningarnas mandat, sammansättning och arbetsformer. I Sverige är det knappast möjligt att avskaffa valberedningsinstitutionen, men det är inte alldeles självklart att dess roll är helt positiv. Det kan argumenteras för att valberedningar ofta tar alltför mycket politiska hänsyn (regional, könsmässig och storleksmässig likhet), varvid kraven till duktighet riskerar att hamna i andra hand.

Sammanfattningsvis finns det ett stort antal variabler inom området förtroendemannaorganisationens uppbyggnad och funktioner. Ovan har ett antal faktorer

nämnts, men listan är med all sannolikhet inte uttömmande. I en efterföljande analys av teorier rörande företagsledning kommer kompletteringar till dessa organisationsegenskaper.

Det är inte möjligt att här avgränsa studien bort från särskilt många av de nedanstående punkterna. Dock ska sägas att nya ägandeformer i syfte att öka ägarengagemanget på bekostnad av nyttjarengagemanget (punkt 1) är en alltför stor fråga för denna studie, även om det kanske är av enorm betydelse. Vidare bör frågan om rösträttsprinciper (punkt 8) tillmätas liten betydelse, eftersom de juridiska hindren är betydande. Slutligen läggs liten vikt vid valberedningar (punkt 9) med hänvisning till att denna fråga har blivit föremål för en annan undersökning för kort tid sedan (Westerlund 2002).

1. medlemsengagemang i form av ägarengagemang (kräver dock nya ägandeformer),
2. antalet nivåer i organisationshierarkin,
3. mandatet för enheterna på de olika nivåerna,
4. arbetsuppgifter inom de olika hierarkinivåerna,
5. arbetsutskott och liknande funktioner,
6. delegering av arbetsuppgifter från förtroendemannaorganisationen till tjänstemännen,
7. alternativa kommunikationsvägar och –sätt,
8. rösträttsprinciper,
9. valberedningarna.

#### *Grad av framgång*

Ett företags framgång kan mätas på flera sätt. Intressenter i och utanför företaget har olika värderingar. En styrelseledamot kanske ser företagets *expansion* som en framgång medan en medlem tycker att ett högt *avräkningspris* är framgång. Vid expansion behövs oftast mer kapital tillföras företaget. I de flesta fall är det medlemmarna, som får skjuta till detta genom sänkt avräkningspris, dvs dessa båda mål kan i det korta perspektivet uppfattas strida mot varandra. Men expansionen kanske är nödvändig för att få lönsam avsättning av medlemmarnas produktion och i så fall är de båda samstämmiga i ett längre tidsperspektiv.

*Produktutveckling* kan krävas för att få avsättning för produktionen och hålla jämna steg med konkurrenterna, och således kan en hög produktutvecklingstakt uppfattas såsom ett tecken på ett framgångsrikt företag. Även i detta fall behövs kapital från medlemmarna. Ett företag, som expanderar och ständigt kommer med nya produkter, är kanske inte framgångsrikt ur medlemmarnas synvinkel, eftersom de får mindre betalt för sin produktion. Igen kan de olika målsättningarna vara motsatta på kort sikt men överensstämmande på längre sikt. På så sätt kan medlemmar och förtroendevalda ha olika syn på framgång i och med att medlemmarna inte har anledning att beakta de långsiktiga aspekterna, medan styrelsen har just detta till uppgift. Detta skapar svårigheter att bedöma graden av framgång.

Det finns en djungel av ekonomiska nyckeltal, som går att jämföra från år till år, internt och externt. Nyckeltalen kan oftast hittas i eller härleds från företagets årsredovisningar. Avkastning på det satsade kapitalet är alltid intressant för ägarna precis som i vilken investering som helst. I ett kooperativt sammanhang är emellertid kapitalavkastningsmålet inte självklart – hög kapitalavkastning för ett kooperativt företag kan ju uppnås genom att föreningen betalar låga priser för medlemmarnas leveranser.

En tydlig indikator på framgång för ett kooperativt företag är om medlemmarna väljer att leverera till sitt företag. Medlemmarna stannar antagligen kvar i föreningen så länge de tycker

företaget är framgångsrikt. Är inte medlemmen nöjd kan han begära utträde ur företaget och byta till ett annat, eller också kan han stanna kvar som medlem men leverera mindre volymer, och slutligen kan han helt sluta såsom producent. Svårigheter med att byta leverantör i vissa områden och likgiltighet bland medlemmar gör detta mått svårbedömt (Åkesson 2003).

Icke desto mindre måste medlems- och volymutvecklingen anses vara den riktigaste indikatorn på kooperativa företags framgång, dock att siffrorna måste ses i ett något längre tidsperspektiv så att årliga fluktuationer inte beaktas. Slutsatsen är att egenskaperna hos förtroendemannaorganisationerna hos Swedish Meats och det eller de utländska slakterikooperativa företagen ska relateras till volym- och medlemsutvecklingen – sådana organisationsegenskaper, som främjar volym- och medlemsökning och som hämmar volym- och medlemsminskning, måste anses vara önskvärda.

En viktig förklaring till framgång i ett kooperativt företag och samtidigt en framgångsfaktor i sig är att företaget har lönsam avsättning för medlemmarnas produktion så att medlemmarna blir nöjda och levererar stora volymer.

#### *Utländska slakterikooperativa företag*

Det ovanstående tyder på att de data, som behövs för att kunna genomföra fruktbara jämförelser, måste vara mycket omfattande. Redan detta leder fram till att endast ett enda utländskt slakterikooperativt företag ska väljas såsom studieobjekt.

De i förra avsnittet nämnda föreningarna (Danish Crown, TiCan, Atria, HK Ruokatalo och Dumeco) är sinsemellan mycket olika, och det finns också större eller mindre skillnader mellan dem och Swedish Meats. En betydande skillnad är att de båda finländska samt det nederländska företaget är alla organiserade såsom ägarföreningar, vilka har överlåtit all industriverksamhet till dotterföretag, som ägs tillsammans med externa intressenter. Detta skulle försvåra jämförelserna med Swedish Meats, som är en traditionellt organiserad kooperativ förening utan externa delägare i någon som helst verksamhetsgren.

De båda danska föreningarna Danish Crown och TiCan är båda traditionellt organiserade på sätt som liknar Swedish Meats. Av dessa båda väljs Danish Crown, som är åtskilligt mycket större än TiCan, såsom jämförelseobjekt i denna studie. Danish Crown har rönt stor internationell uppmärksamhet och beundran för sina framgångar (Nilsson & Björklund 2003). Swedish Meats och Danish Crowns förtroendemannaorganisationer synes skilja sig åt vad gäller uppbyggnadssättet och stadgar.

I kapitel 2 följer en närmare redogörelse för de båda studerade företagen Swedish Meats och Danish Crown. Det som i synnerhet beskrivs är företagens förtroendemannaorganisationer, varvid föreningarnas stadgar utgör en viktig källa.

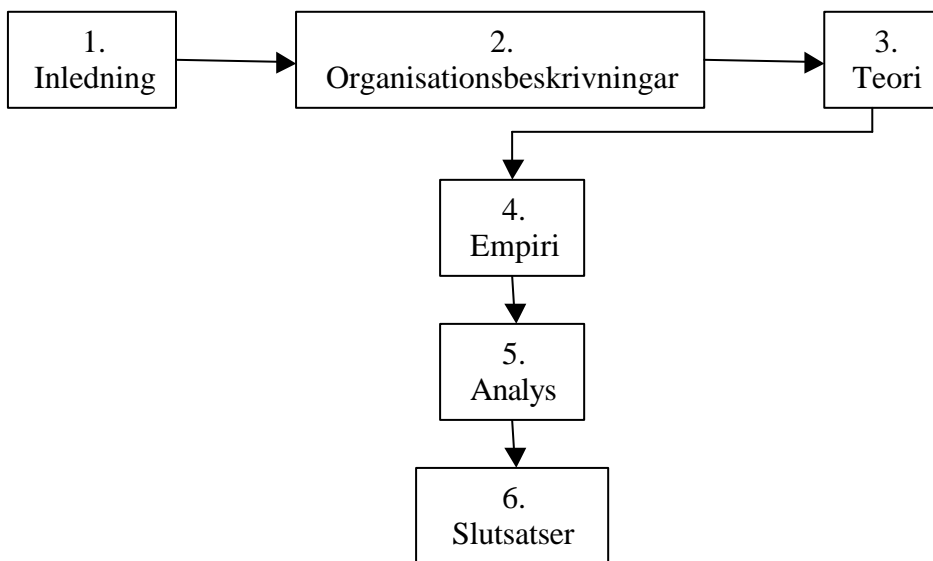
### **1.3 Syfte och uppläggning**

På basis av analyserna i det föregående avsnittet kan studiens definitiva syfte formuleras enligt följande:

*Studiens syfte är att utreda hur de egenskaper, som kännetecknar Swedish Meats förtroendemannaorganisation, påverkar företagets grad av framgång mätt såsom volym- och medlemsutveckling. Denna utvärdering görs genom en jämförelse med*

*Danish Crowns förtroendemannaorganisation. Det gäller att identifiera organisationsegenskaper, som påverkar i såväl positiv som negativ riktning. Vilka organisationsegenskaper det är fråga om ska framgå av en djupare teoretisk analys. Här kan endast ett antal variabler anges: antalet nivåer i organisationshierarkin, organisationsenheternas mandat samt arbetsuppgifter, arbetsutskott o dyl, delegeringsmöjligheter, kommunikationsvägar samt i viss mån rösträttsprinciper och valberedningar.*

För att kunna genomföra en studie, som uppfyller detta syfte, krävs såväl teoretiska som empiriska analyser. De teoretiska analyserna följer i kapitel 3. Detta utmynnar i ett antal specifika hypoteser, vilka kan betraktas som operationaliseringar av syftet. Dessa hypoteser är styrande för insamlingen av empiriska data, vilka redovisas i kapitel 4. Data erhålles från de två slakterikooperativa företagen primärt genom en serie av personliga intervjuer men också genom sekundärt material. I kapitel 5 följer en analys, där var och en av hypoteserna från kapitel 3 sökes besvarad med hjälp av det empiriska datamaterialet. Det avslutande kapitel 6 omfattar diskussioner av resultaten samt slutsatser. I det närmaste kapitlet presenteras beskrivningar av de båda studerade föreningarnas förtroendemannaorganisationer, vilka således är vägledande för de efterföljande teoretiska och empiriska analyserna. Figur 1.1 visar rapportens uppbyggnad.

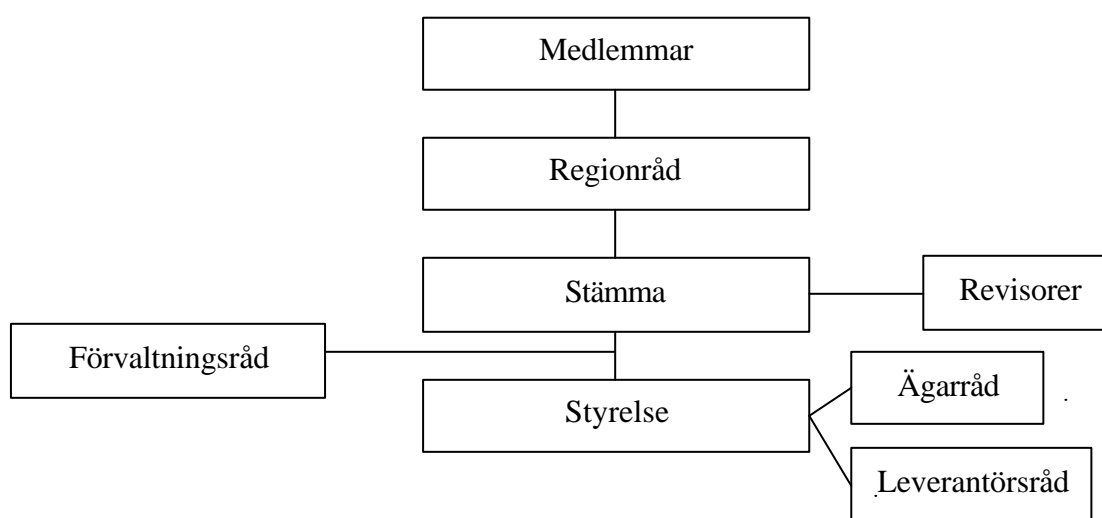


*Figur 1.1 Rapportens uppbyggnad*

## 2. Organisationsbeskrivningar

### 2.1 Swedish Meats

Swedish Meats är en ekonomisk förening, som har cirka 27 000 lantbrukare som medlemmar. Endast 20 000 av dessa levererar, medan resten är passiva (Swedish Meats hemsida 2004). Företagets omsättning är drygt nio miljarder kronor och det har knappt 5 000 anställda (Ägarbrev 2003, nr 3). Företaget slaktar årligen cirka två miljoner grisar (Raszta, personlig kommunikation 6/10 2003). Swedish Meats är en av två slakterikooperativa föreningar i Sverige. Den andra är KLS, som från början var tänkt att ingå i Swedish Meats men valde att förbli självständig (Nilsson & Björklund 2003). Figur 2.1 visar hur Swedish Meats förtroendemannaorganisation är uppbyggd.



Figur 2.1 Swedish Meats förtroendemannaorganisation

Medlemmarna gör sina röster hörda på regionmötena, där de väljer ledamöter till regionrådet och fullmäktige till stämman. Fullmäktige är ledamöterna i stämman. De av medlemmarnas förslag, som godtas på regionmötena, skickas vidare till stämman. Stämman är högsta beslutande organ och utser bl a styrelseledamöter. Förvaltningsrådet är ett till styrelsen rådgivande organ precis som ägarrådet. Ägarrådet fattar även beslut i medlemsfrågor. På de olika nivåerna finns det valberedningar, som skall nominera förtroendevalda till olika poster. Styrelsen, som befinner sig överst i organisationshierarkin, fattar de övergripande besluten och håller kontakten med affärsledningen. Nedan följer en närmare beskrivning av varje nivå. Den mesta informationen är hämtad från Swedish Meats stadgar, som ändrades senast den 6 maj 2003. En av förändringarna gäller en minskning av antalet förtroendevalda i styrelse, förvaltningsråd, stämman och förtroendevalda revisorer. Förändringarna är i linje med att antalet medlemmar minskar (Ägarbrev 2003, nr 2).

#### Regionråd

Swedish Meats område, som täcker i princip hela landet, är uppdelat i 26 regioner. Varje region har ett regionråd, vars ledamöter väljs av medlemmarna på ordinarie regionmöte. Ett regionråd får ha högst tio ledamöter, som skall bestå av fullmäktige samt ett antal suppleanter (Arbetsprogram 2003). Regionrådets uppgift är att utgöra kommunikationsled mellan å ena sidan styrelsen, affärsledningen och förvaltningsrådet och å andra sidan medlemmarna. Rådet



skall representera Swedish Meats affärsidé och vision genom att skapa medlemsengagemang inom regionen. Regionrådet utgör således en viktig länk mellan medlemmarna och organisationen – såväl medlemsorganisationen som affärsorganisationen.

Vid ett ordinarie *regionmöte* sker överläggningar angående styrelsens redovisningshandlingar och revisorernas berättelse. Regionmötet väljer ur regionrådet fullmäktige till föreningsstämman. Ärenden, som styrelsen vill ha uttalanden om från regionmöte, skall behandlas liksom ärenden som regionmötet själv tar upp. Val av ledamot eller ledamöter till förvaltningsrådet och val av valberedningskommitté för regionen görs på mötet. Regionrådets ordförande måste väljas till ledamot i förvaltningsrådet. (Stadgar 2003 § 20) Det är på regionmötena som medlemmarnas synpunkter måste vägas samman för att sedan kunna skickas vidare uppåt i organisationen. Likaså är det på dessa möten som styrelsen informerar medlemmarna om företagens verksamhet och allt vad det innebär.

#### *Föreningsstämma*

Stämman är Swedish Meats högsta beslutade organ. Antal stämmofullmäktige får som lägst vara 75. För tillfället sitter 75 fullmäktige i stämman. Föreningsstämman består av de stämmofullmäktige som valts på regionmötena. Antalet stämmofullmäktige fastställs av styrelsen proportionellt mot antalet röstberättigade i respektive region. Minst en stämmofullmäktige per region måste utses. Den som åtar sig ett fullmäktigeuppdrag bör ha intresse och kvalifikationer att företräda medlemmarna vid granskning av frågor som skall behandlas på stämman. Fullmäktige är inte ett ombud utan skall utifrån egen information bilda sig en uppfattning i olika frågor och agera utifrån denna. (Arbetsprogram 2003)

Ärenden, som skall tas upp i ordinarie stämma, är bl a:

- redovisningshandlingar från styrelsen för det senaste räkenskapsåret,
- resultaträkning och balansräkning skall fastställas liksom koncernresultaträkning och koncernbalansrapport,
- revisorernas berättelse och koncernbalansräkning,
- beslut om hur vinst eller förlust skall disponeras,
- beslut om ansvarsfrihet för ledamöter i styrelsen samt VD,
- arvoden och reseersättningar till ledamöterna i styrelsen, förvaltningsrådet, regionråden och valberedningarna samt till revisorerna skall bestämmas,
- fastställande av antal styrelseledamöter samt val av dem.
- val av revisorer och valberedning,
- ärenden som styrelsen i kallelsen hänskjutit till stämman, och ärenden som medlem hänskjutit till stämman. (Stadgar 2003, § 21)

#### *Central valberedning*

Den centrala valberedningen består av minst fyra och högst åtta ledamöter, som skall nominera styrelseledamöter. Förvaltningsrådet lämnar förslag till valberedningsledamöter och sammankallade. (Stadgar 2003, § 24)

#### *Revisorer*

På stämman utses högst fyra revisorer och en suppleant, som skall granska föreningens årsredovisning och räkenskaperna. Styrelsens och VD:ns förvaltning kontrolleras också.

### *Styrelse*

Styrelsen består av lägst sex och högst tolv ledamöter, som väljs av föreningsstämman. Totalt sett kan styrelsen bestå av mellan åtta och sexton ledamöter. Ledamöterna väljs för tiden fram till dess ordinarie föreningsstämma hålles under andra räkenskapsåret efter valet. Mandattiden ska bestämmas så att hälften av styrelseledamöterna avgår varje år. (Stadgar 2003, § 16) Styrelsens huvuduppgifter är strategier, policy, organisation, kontroll och information, val av VD samt övergripande beslut. Den viktigaste uppgiften är att fastställa koncernens långsiktiga målsättningar, som har formen av affärsidé, vision, samt rullande affärsplan. Kortsiktigt skall styrelsen årligen göra en budget. (Arbetsprogram 2003)

### *Förvaltningsråd*

Förvaltningsrådets roll är framför allt att vara en länk mellan å ena sidan styrelse samt affärsledning och å andra sidan medlemmarna. Förvaltningsrådet skall alltså bidra till att förankra föreningens strategiska mål och beslut. Innan styrelsen fattar ett beslut skall förvaltningsrådet yttra sig i ärenden, som skall förekomma på föreningsstämma samt vid utslutning av medlem. (Stadgar 2003, § 25) Beslut fattas endast i frågor som rör förvaltningsrådets egen verksamhet. Förvaltningsrådet skall även yttra sig i andra frågor, om styrelsen så önskar. Kunskap skall förmedlas till regionråden genom öppen diskussion i förvaltningsrådet. Om rådet vill kan det på eget initiativ lägga fram förslag till styrelsen eller stämman rörande Swedish Meats fortsatta utveckling. Styrelsen bestämmer antalet ledamöter i förvaltningsrådet. (Arbetsprogram 2003) Förvaltningsrådet kallas av styrelsen till möte, när det anser det vara behövligt, dock minst tre gånger per räkenskapsår. Varje region har rätt att utse en ledamot. Resterande poster fördelar styrelsen därefter baserat på fastställda avräkningsvärden per region. (Stadgar 2003, § 25) Valet av ledamöter till förvaltningsrådet är alltså differentierat, såtillvida att regioner med stor produktion får fler ledamöter.

### *Ägarråd*

Ägarrådet utses av och arbetar på uppdrag av styrelsen. Ägarrådet skall i harmoni med koncernens visioner och strategier vara ett organ, som är initierande, rådgivande och samordnande i medlemsfrågor. Rådet tar även beslut i ägarfrågor. Rådet består av fyra till sex förtroendevalda, varav minst en ledamot är ledamot av styrelsen och ordförande för ägarrådet. Övriga väljs ur förvaltningsrådet. I särskilda frågor kan rådet ta in extern kompetens.

Ägarrådet, som bör sammanträda fyra gånger per år, ansvarar bl a för:

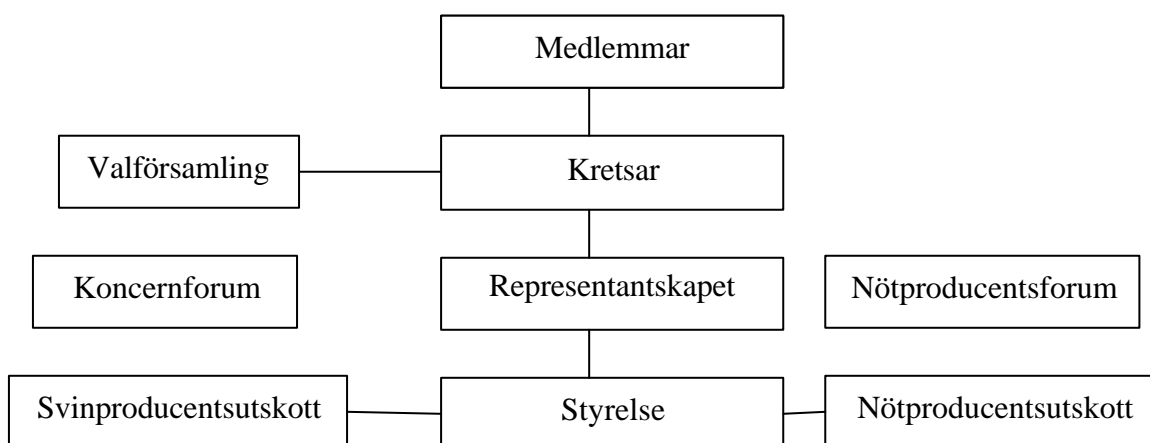
- Utveckling och stöd av ägarinflytande och den demokratiska processen samt kommunikations- och informationsfrågor angående medlemsfrågor,
- Hantering av medlemmars in- och utträde,
- Beslut om riktlinjer för verksamheten i regionerna samt uppföljning och stöd av arbetet,
- Behandling av generella frågor om medlemskap inklusive stadgefrågor,
- Behandling av övriga frågor som överflyttas av styrelsen. (Arbetsprogram 2003)

### *Leverantörsrådet*

Leverantörsrådet utses av och arbetar på uppdrag av styrelsen precis som ägarrådet. Leverantörsrådet behandlar kontrakts- och leverantörsfrågor som rör nöt-, lamm- och grisproducenter. (Nilsson, personlig kommunikation 2004-03-12)

## 2.2 Danish Crown

Danish Crown är resultatet av ett antal fusioner av slakterikooperativa föreningar under lång tid. Den senaste fusionen var med Steff-Houlberg 2001. Idag slaktar Danish Crown cirka 90 procent av den danska svinproduktionen. Företaget är idag världens största köttexportör och det står för nästan två procent av världsproduktionen av griskött. Danish Crown ägs av cirka 20 000 medlemmar, som levererar drygt 20 miljoner grisar och knappt 400 000 nötdjur. Företagets omsättning är drygt 40 miljarder, och det har cirka 23 000 anställda. (Danish Crowns hemsida 2004) Uppbyggnaden av Danish Crowns förtroendemannaorganisation visas i figur 2.2.



Figur 2.2. Danish Crowns förtroendemannaorganisation

På kretsmötena behandlas inkommande förslag, och medlemmarna väljer representanter till representantskapet, vilket alltså svarar till en föreningsstämma. Svinproducenter och nötproducenter väljer representanter var för sig. Medlemmarna särskiljs alltså beroende av vilken produktion de har. Representantskapet är högsta beslutande organ. Representanterna i varje krets bildar också valförsamlingar, där de utser styrelse och medlemmar av koncernforumet. Koncernforumet är ett rekryteringsforum på svinsidan, där organisationen plockar ut förtroendevalda till olika förtroendemannaposter. Svinproducent- och nötproducentutskottet behandlar frågor inom respektive område. Nötproducentsforumet är ett kommunikationsforum för nötproducenter. Nedan följer en närmare beskrivning av de olika nivåerna.

### Medlemmar

Medlemmarna delas in i tre kategorier, nämligen slaktsvinsproducenter, suggproducenter och producenter av kött djur och kalvar. Dessa tre grupper behandlas var för sig i hela förtroendemannaorganisationen.

### Kretsar

De medlemmar som är slaktsvins- och suggproducenter delas in i 24 kretsar. Kretsarna är uppdelade i fem *valområden* (I-V). Företagets kött djursproducenter bildar tolv kretsar som utgör ett valområde (VI). Kretsarnas syfte är att vara forum för upplysning och information från styrelsen till medlemmarna och förmedla angelägenheter från medlemmarna till styrelsen. Förmedlingen görs av en styrelseledamot, som är knuten till kretsen. Man har alltså inte ett antal förtroendevalda i kretsen, som är ansvariga för kretsen, utan det är en

styrelseledamot som sköter detta. Medlemmarnas motioner till *kretsmötet* skickas till kretsens styrelseledamot. Kretsarna skall även vara ett forum för val av medlemmar till representantskapet. Ärenden som skall tas upp på ordinarie kretsmöte är bl a genomgång av den reviderade och av representantskapet godkända årsrapporten, behandling av inkomna förslag och val av ledamöter till representantskapet. (Stadgar 2002)

#### *Valförsamling*

Organisationens sex valförsamlingarna består av de representantskapsledamöter som är valda i varje valområde. Valförsamlingarna väljer medlemmar till styrelsen och till koncernforumet. (Stadgar 2002)

#### *Representantskapet*

Representantskapet är företagets högsta beslutande organ som utöver det ordinarie mötet eftersträvar att mötas tre till fyra gånger per år. Representantskapet består av 330 ledamöter. Ledamöterna är valda av både medlemmar och anställda. Kretsarna väljer 286 ledamöter, varav cirka 261 är svinproducenter och cirka 25 är köttdjursproducenter. Minst två ledamöter per krets måste väljas. Resterande platser besitter anställda ifrån företagets olika produktionsavdelningar. Antalet ledamöter per krets är beroende av produktionen i den enskilda kretsen. Danish Crown differentierar således antalet ledamöter per krets utifrån kretsens produktionsvolym och inte dess medlemsantal.

På ordinarie *representantskapsmöte* skall bl a följande ärenden tas upp:

- godkännande av den reviderade årsrapporten,
- godkännande av styrelsens förslag till användning av överskott eller täckning av förlust,
- behandling av inkomna förslag,
- val av revisorer. (Stadgar 2002)

#### *Styrelsen*

Styrelsen består av 21 eller 22 ledamöter, som väljs för tre år. Valförsamling I-IV väljer vardera tre ledamöter och valförsamling V och VI väljer vars två ledamöter. Resterande ledamöter väljs av anställda. Ytterligare en ledamot, som inte behöver vara medlem, kan väljas in om detta godkännes av representantskapet. (Stadgar 2002) Styrelsen står för den överordnade ledningen och har löpande kontakt med affärsledningen. Affärsledningen tillsätts och avsätts av styrelsen. Bokföring och kapitalförvaltningen skall kontrolleras av styrelsen (Danish Crowns hemsida 2004).

#### *Svinproducentsutskott*

Svinproducentsutskottet följer och behandlar frågor om leveranser, specialproduktion och specifika medlemsfrågor och fungerar som styrelsens kontaktorgan på detta område. Utskottet består av 13 medlemmar. Fyra är valda av styrelsen, fyra är valda ur koncernforumet, en är vald av affärsledningen, två är valda av specialgrisproducenter och två från det tidigare Steff-Houlberg. (Danish Crowns Hemsida 2004)

#### *Nötproducentsutskott*

Nötproducentsutskottets uppgift är att behandla frågor, som rör köttdjursproducenterna. Utskottet är styrelsens kontaktorgan på detta område. Utskottet består av 14-17 medlemmar. Två styrelseledamöter väljs av nötproducentsrepresentanterna till kommittén. Ytterligare sju kommittémedlemmar väljs av nötproducentsrepresentanterna bland dem själva. Vidare utses

två styrelseledamöter, en person från affärsledningen, två av medarbetarna i nötköttsproduktionen och, om det godkännes av styrelsen, tre medlemmar som representerar minoritetsgrupper av olika produktionstyper. (Stadgar 2002)

#### *Nötproducentsforum*

För att få god kommunikation med företagets nötproducenter har Danish Crown ett nötproducentsforum, vars ledamöter väljs av och bland nötproducenterna. Nötproducentforumet kan framföra förslag till nötproducentsutskottet och styrelsen men fattar inga beslut själv. Forumet har möte två gånger årligen och består utöver nötproducentsrepresentanterna av fyra medlemmar från var och en av de tolv kretsarna. (Stadgar 2002)

#### *Koncernforum*

För att säkra ett bredare rekryteringsforum av förtroendevalda till olika poster i styrelsen och i utskott på svinsidan finns det ett koncernforum. Forumet är helt enkelt ett antal förtroendevalda, som är nominerade för att väljas in på olika positioner i företaget. På nötproducentssidan utgör nötproducentutskottet ett liknande rekryteringsforum. Koncernforumet har ingen självständig funktion, men styrelsen nominerar medlemmar i forumet till olika poster i organisationen. Koncernforumet har 25 medlemmar. (Stadgar 2002)

Enligt stadgarna ska Danish Crown ha ett svinproducent- och ett nötproducentutskott och ett koncernforum. Vid behov kan emellertid styrelsen utse ytterligare utskott.

## **2.3 Organisatoriska skillnader**

Swedish Meats och Danish Crowns förtroendemannaorganisationer är olika uppbyggda, även om det också finns stora likheter. För att lättare jämföra skillnaderna mellan de båda organisationerna görs en uppställning av olikheterna i tabell 2.1.

En stor skillnad består i de olika organ eller utskott som finns i de båda företagen. Några av de större skillnaderna förtjänar att kommenteras:

- Danish Crown har det mer uppdelat mellan sina leverantörsgupper. Svinutskott ansvarar för svinfrågor osv.
- Vid nominering av förtroendevalda använder Swedish Meats sig av valberedningar, medan danskarna inte gör det. Danish Crown har däremot sitt rekryteringsforum, ett koncernforum på svinsidan och nötproducentutskottet på nötsidan, och några svenska motsvarigheter existerar inte. Förtroendevalda som är lämpliga till olika poster i organisationen väljs ur koncernforumet och nötproducentutskottet.
- På den nedersta nivån är det intressant att notera att Danish Crown inte har ett ”råd” med valda medlemmar. Danish Crown har istället en styrelseledamot som är ansvarig för kretsen och sköter kommunikationen mellan styrelse och medlemmarna.

I tabell 2.2 finns olika nyckeltal för Swedish Meats och Danish Crown. Tabellen ger en överblick på storleksskillnaden mellan företagen.

Tabell 2.1 Skillnader mellan Swedish Meats och Danish Crowns förtroendemannaorganisationer

Egenskap	Swedish Meats	Danish Crown
Medlemsuppdelning	Medlemmarna särskiljs ej.	Företaget är flersträngat. Svinproducenter och nötproducenter skiljs åt i organisationen.
Nominering av förtroendevalda	Särskilda valberedningar nominerar förtroendevalda.	Nej
Röstningsmetodik till stämma respektive representantskapet	Röstdifferentiering till föreningsstämman med basis på medlemsantal i regionerna.	Röstdifferentiering av rösterna till representantskapet med basis på produktionen i kretsarna.
Val av styrelse	Sker på föreningsstämman	Sker i valförsamlingarna
Antal stämmofullmäktige och representanter	75 stämmofullmäktige	330 representanter
Koncernforum	Nej	Ja, är ett rekryteringsforum
Regionråd	Ja	Nej, en styrelseledamot är ansvarig för kretsen.
Leverantörsråd	Ja	Nej
Ägarråd	Ja, behandlar ägarfrågor	Nej
Förvaltningsråd	Ja, rådgivande till styrelsen	Nej
Stämma	Ja, träffas en gång per år	Nej
Representantskap	Nej	Ja, träffas 3-4 gånger per år
Nötproducentutskott	Nej	Ja, ansvarar för frågor som rör nötproducenterna
Svinproducentutskott	Nej	Ja, ansvarar för frågor som rör svinproducenterna
Nötproducentsforum	Nej	Ja, kommunikationsforum
Valförsamling	Nej	Ja, väljer styrelse och koncernforum

Tabell 2.2 Nyckeltal för Swedish Meats och Danish Crown

Källa: Danish Crowns hemsida 2004 & Swedish Meats årsredovisning 2003

2003	Swedish Meats	Danish Crown
Omsättning, koncernen	8,7 miljarder SEK	40,4 miljarder DKK
Resultat, koncernen	-92 miljoner SEK	1 214 miljoner DKK
Antal anställda, koncernen	4550	23 000
Slaktade grisar	2 miljoner	20 miljoner
Slaktade storboskap	270 000	394 000
Slaktandel, gris inom landet	62 %	90 %
Slaktandel, storboskap inom landet	59 %	59 %
Medlemskår	27 000	20 000
Slakterier	6	19

Siffrorna visar att Danish Crown bedriver sin verksamhet på en helt annan nivå än Swedish Meats. Under 2003 gick Swedish Meats med förlust med knappt 100 miljoner svenska kronor medan Danish Crown gjorde en vinst på drygt en miljard danska kronor, vilket säger en del om hur situationen är i företagen idag.

## 3. Teori

### 3.1 Inledning

Under den svenska jordbrukspolitikens tid, innan Sveriges EU-inträde, var de slakterikooperativa företagen naturligt nog regleringskooperativa, dvs de var väl anpassade till det politiska systemet samt till producenterna, som jordbrukspolitiken värnade om. Slakteriföreningarna anpassade sig mer till bönderna och politiken medan de anpassade sig mindre till avsättningsmarknaderna. När marknaden öppnades 1995, var branschen således inte förberedd på den internationella konkurrens som uppstod. Tidigare var de investörägda konkurrenterna så svaga och få att de inte kunde utmana Kooperationen, och det fanns knappt någon konkurrens mellan föreningarna. (Nilsson & Björklund 2003)

De svenska slakteriföreningarnas organisationer, vilka sedan har sammanslagits till Swedish Meats, har ett ursprung från när omgivningen var stabil. När den svenska jordbrukspolitiken byttes ut mot EU:s, ändrades situationen. Konkurrensen ökade och det var till stor del marknaden som bestämde vad och hur mycket som skulle produceras. Idag är konkurrensen ännu hårdare och marknaden styr än mer. Branschens omgivning har alltså gått från att vara stabil till att bli turbulent.

En möjlig bidragande orsak till Swedish Meats problem skulle kunna vara att dess organisation ännu inte är tillräckligt väl anpassad till de turbulenta marknadsförutsättningarna. Förändringar har givetvis gjorts i Swedish Meats för att uppnå en anpassning till dagens mer föränderliga omgivning. Säkert är inte om förändringarna har fått de positiva effekter på organisationen som man velat. Organisationen har kanske fortfarande egenskaper, som är lämpligare i en stabil miljö trots försök till förändring.

Förtroendevalda i Swedish Meats har kunskap och information som skall användas för att driva företaget så som medlemskåren vill. Förtroendevalda har alltså en fördel gentemot medlemmarna. Riskerna finns att förtroendevalda, enskilt eller som grupp, erhåller fördelar för egen räkning. I dagens föränderliga värld måste förtroendevalda ha en viss grad av frihet i sitt arbete för att kunna agera. Kanske finns det förtroendevalda som utnyttjar detta för att till exempel stärka sin position i organisationen eller styra beslut dit man vill. Hur förtroendevalda agerar är en av faktorerna till företagets framgång.

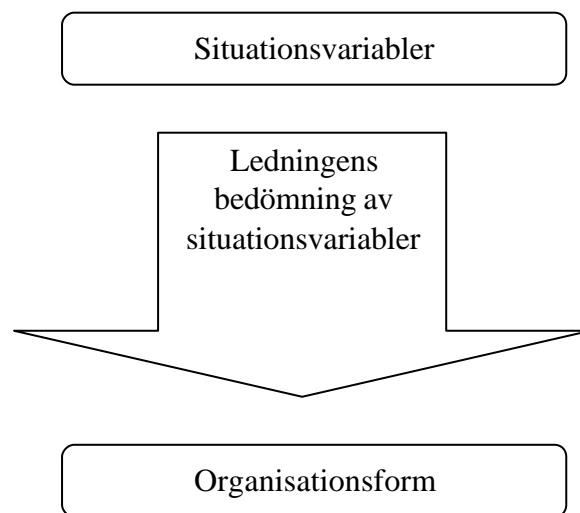
Förtroendevalda har många gånger svårt att sätta sig in i vad medlemskåren önskar om företaget. Medlemskåren kanske upplevs som heterogen och spretig på grund av olika produktionsgrenar, vilket försvårar kommunikationen mellan förtroendevalda och medlemmar. Risk finns då att det subventioneras mellan olika medlemskategorier.

### 3.2 Val av teori

#### *Situationssynsättet*

Inom den klassiska organisationsläran dominerade synsättet att det finns *ett bästa sätt* att organisera företag. Som en reaktion på detta synsätt uppkom i början av 1960-talet situationssynsättet. Detta visar att "den bästa organisationen" är beroende av i vilken situation organisationen befinner sig (se figur 3.1). Enligt situationssynsättet måste organisationen anpassas till dess omgivning, eftersom omgivningen inte alltid kan tvingas att anpassa sig till organisationen.

En av milstolparna inom organisationsteorins situationssynsätt är boken *The Management of Innovation* av Burns och Stalker (1961). I en studie av ett tjugotal brittiska företag identifierades två organisationsformer, nämligen mekanistisk och organisk. En organisation, som befinner sig i en stabil miljö använder sig lämpligast av en *mekanistisk organisationsform*, medan en organisation i en föränderlig miljö nyttjar bäst en *organisk organisationsform*. (Bruzelius & Skärvad 2000) I avsnitt 3.3 görs en djupare genomgång av dessa båda organisationstyper och deras egenskaper. En uppställning i tabellform av organisationstypernas egenskaper presenteras i tabell 3.1.



Figur 3.1 Situationssynsättet  
Källa: Bruzelius & Skärvad 2002

#### Agentteori

Agentteorin bygger på förutsättningar om individuell nyttomaximering, begränsad rationalitet och informationsasymmetri. Poängen med teorin är relationen mellan en huvudman och dennes exekutiv – *principalen och agenten*, t ex ett företags ägare respektive företagsledningen. Agentteori står det mer detaljerat om i 3.4.

### 3.3 Mekanistisk och organisk organisationsform

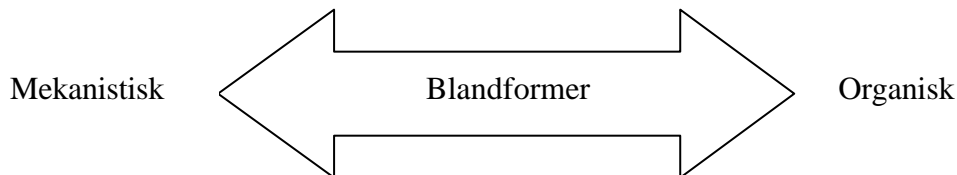
Den mekanistiska respektive de organiska formerna är ytterpunkterna på en skala för organisationsformer, dvs ett företags faktiska organisationsform är sällan helt mekanistisk eller helt organisk utan ligger mellan skalans ytterpunkter (se figur 3.2). Det finns alltså inte en i alla situationer "bästa" organisationsform. Förändringstakten i ett företags omvärld är en avgörande faktor, som måste beaktas när en organisation utformas. Det går således inte betrakta vare sig den mekanistiska eller den organiska organisationsformen som överlägsen. Var och en passar för olika förhållanden i omgivningen.

#### Mekanistisk organisationsform

I stabila omgivningar inriktar sig organisationen på rutinaktiviteter, har en strikt maktfördelning och tydliga ansvarsområden. Mekanistiska organisationer kännetecknas av en hög grad av komplexitet, formalisering och centralisering. Arbetet är uppdelat i specialiserade uppgifter till följd av en höggradig komplexitet. Komplexiteten följer inte bara av organisationens storlek, som kanske är det första man tänker på. Komplexiteten uppkommer



av mängden av sammanbindningar mellan olika individer eller enheter i en organisation (Sjöstrand 1987). De anställda har en begränsad handlingsfrihet när de utför arbetsuppgifter, och regler och föreskrifter är noggrant preciserade, dvs det finns en hög grad av formalisering. Det finns en begränsad delaktighet i beslutsfattandet, som därför tenderar att ske på de högsta ledningsnivåerna, och alltså kännetecknas mekanistiska organisationer av centralisering. (Hatch 2000)



Figur 3.2 Organisationsformskalan  
Källa: Bruzelius & Skärvad 2000

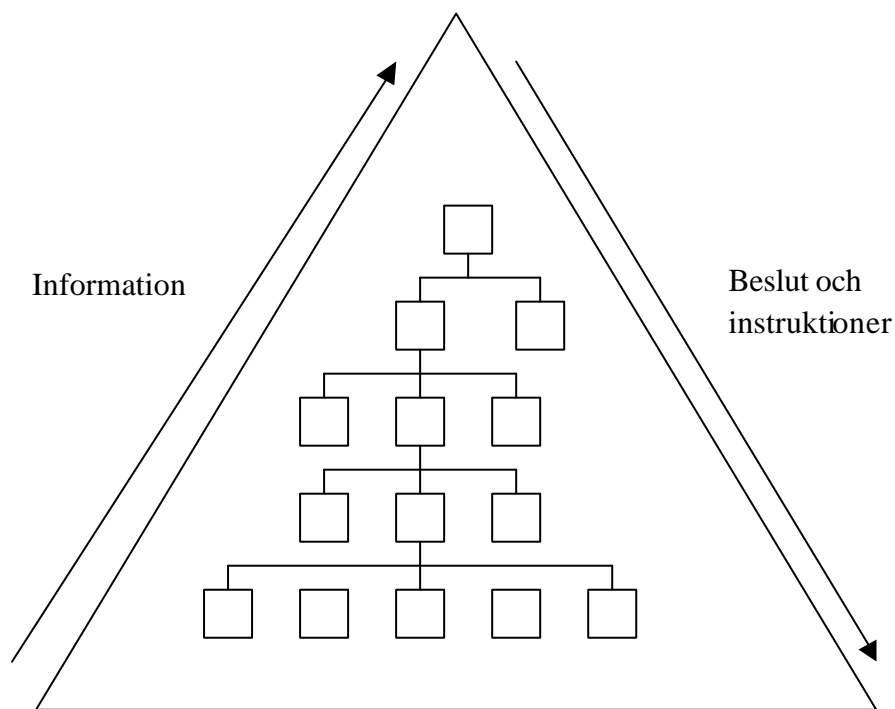
Arbetsuppgifterna är funktionellt uppdelade med utgångspunkt ifrån de verksamhetsidéer organisationen har som helhet. Specialiseringen gör det svårt för den enskilde individen att relatera den egna befattningens innehåll till helheten. I organisationen betonas lydnad och lojalitet i förhållande till överordnande istället för en identifikation med organisationens helhet och verksamhetsidéer. Mer av beröm riktas till de internt tillämpade kunskaperna och erfarenheterna istället för de externa motsvarigheterna (inåtvändhet). (Sjöstrand 1987)

Varje individ gör sitt arbete som någon annan längre upp i hierarkin har bestämt. Kommunikationen sker företrädesvis vertikalt, dvs mellan överordnande och underordnande i organisationshierarkin. Kontroll, inflytande och kommunikation sker i stor utsträckning enligt den hierarkiska principen. Informationen strömmar uppåt i organisationspyramiden, där den filtreras och sedan skickas vidare uppåt. Beslut och instruktioner flödar neråt i organisationshierarkin, där de förstärks för att sedan skickas neråt i organisationshierarkin vilket visas i figur 3.3. (Bruzelius & Skärvad 2000)

#### *Organisk organisationsform*

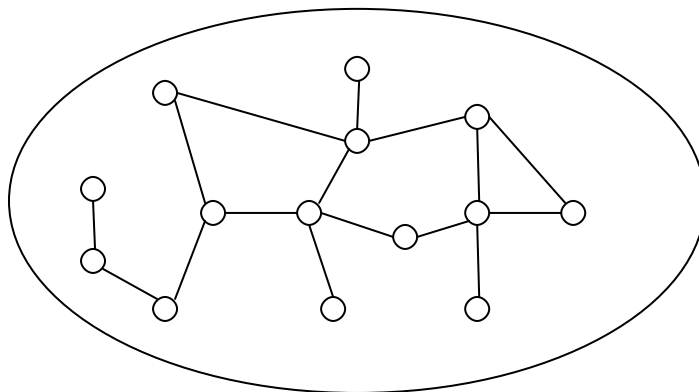
I omgivning som förändras fort måste organisationen vara flexibel, och de anställda uppmuntras att använda sina kunskaper och färdigheter så de passar in på de föränderliga arbetsuppgifterna. Organiska organisationer är motsatsen till mekanistiska – de sistnämnda är komplexa, formella och centraliserade, medan organiska organisationer oftast är enkla, informella och decentraliserade. De anställda får bestämma mer över sina arbetsuppgifter och beslutsfattandet förskjuts nedåt i hierarkin. Organiska organisationer kännetecknas alltså av låg formalisering och av decentralisering (Hatch 2000)

När en organisation befinner sig i en föränderlig omvärld, förändras organisationens problem ständigt. Det gör att det på förhand är svårt att bestämma arbetsuppgifter och handlingsmönster. Organisationsmedlemmarna måste därför arbeta med utgångspunkt i sin kunskap om organisationens överordnade mål. Rutiner, arbetsmetoder, befogenheter etc omdefinieras löpande och utvecklas via kommunikation och samarbete i många olika riktningar. Auktoritet i en organisk organisation bygger inte på formell position utan på *kunskap*. Styrningen utgår från värderingar, överordnade mål och ideologier, istället för instruktioner och regler. (Bruzelius & Skärvad 2000) Regler och procedurer är kanske inte ens nedskrivna, och om de finns i skrift blir de ofta ignorerade. Anställda får hitta sin egen plats i organisationen och ta ställning till vad de ska göra. (Jacobsen & Thorsvik 1995)



Figur 3.3 Pyramiden – exempel på den mekanistiska organisationens form och funktion.  
Källa: Bruzelius & Skärvad 2000

Figur 3.4 visar att den organiska strukturen liknar mer ett nätverk än en pyramid. Mycket kommunikation går horisontellt i stället för vertikalt och hierarkiskt. En stor del av samtalens innehåll är information och råd snarare än order. Externa personers kunskaper och erfarenheter tillmätas stor vikt. Dessa personer uppskattas och nyttjas vid behov i verksamheten. (Sjöstrand 1987)



Figur 3.4 Nätverket – exempel på den organiska organisationens form och funktion.  
Källa: Bruzelius & Skärvad 2000

En organisk organisation utmärkes i hög grad av innovation. Många gånger framstår innovativa organisationer som en matrisorganisation, dvs deltagarna utses från olika avdelningar. Typiska matrisorganisationer är utskott och kommittéer, som har tidsbegränsade uppgifter. Grupperna har oftast en tvärfacklig sammansättning, som ändras efter hand, allt efter behov. (Jacobsen & Thorsvik 1995) När omgivningen förändras, måste organisationen inte bara ha matchande enheter utan måste också vid speciella tillfällen etablera nya enheter för att möta nya problem som kan uppstå (Lawrence & Lorsch 1969, p 28).

Som tidigare nämnts är mekanistiska och organiska organisationer placerade på ytterpunkterna i organisationsformsskalan vilket innebär att egenskaperna oftast är det motsatta i vardera organisation. I tabell 3.1 är olika egenskaper för mekanistiska och organiska organisationsformer uppställda.

Tabell 3.1 Egenskaper hos mekanistiska och organiska organisationsformer.

<b>Mekanistisk organisation</b>	<b>Organisk organisation</b>
Komplex	Enkel
Formell	Informell
Centraliserade	Decentraliserade
Inåtvändhet	Utåtvändhet
Formella kommunikationskanaler	Informell kommunikation
Lojalitet till överordnande	Identifikation med organisationens helhet
Specialisering	Arbetsuppgifterna omdefinieras ständigt och ändras efter behov
	Betonande av den enskilde individen
Regler och procedurer	Inga regler och procedurer
En klar auktoritetshierarki, strikt maktfördelning	Ej klar eller strikt
Pyramidstruktur	Nätverksstruktur
Vertikala relationer	Horisontella och vertikala relationer efter behov
Preciserade befattningar - tydliga ansvarsområden - begränsad handlingsfrihet	Den enskildes roll är generellt definierad
Stabil	Flexibel
Rutinaktiviteter	Ad hoc-aktiviteter
Begränsad delaktighet i beslutsfattandet	Delaktighet i beslutsfattandet

Huvudskillnaderna är att den mekanistiska organisationen är komplex, formell och centraliserad medan den organiska är enkel, informell och decentraliserad. Dessa huvudskillnader mynnar ut i mer specifika egenskaper för de båda organisationstyperna.

### 3.4 Agentteori

#### *Agentteorins innehåll*

Oavsett om organisationer är uppbyggda enligt den mekanistiska eller den organiska organisationsmodellen, finns det agentrelationer. Det finns alltid en huvudman – åtminstone en ägare till organisationen – och en agent – någon som agerar på ägarens vägnar, till exempel en företagsledning, som har till uppgift att leda organisationen enligt ägarens önskemål. I alla sådana agentrelationer kan problem uppstå till följd av att agenten oftast har kunskaper och förmågor, som är överlägsna huvudmannens. Således är agenten i stånd att tillfoga skada för huvudmannen. Exempelvis kan agenten tillskansa sig orimligt stora löneförmåner, inklusive pensionsavtal och bonusvillkor. Agenten kan också ha intresse av att låta organisationen växa mer än vad som är ekonomiskt förnuftigt – det är ju mera attraktivt att vara chef för många medarbetare än för få och att vara direktör för ett stort företag. Vidare kan agenten lockas att fatta beslut om investeringar, som är mer riskfyllda än vad ägaren skulle vilja acceptera, eftersom investeringarna inte sker med pengar som är agentens egna.

Agentteorin bygger på förutsättningen om att det finns informationsasymmetri, dvs att kunskap och förmågor är ojämnt fördelade samt att det är kostnader förbundna med att skaffa sig kunskaper och att vidmakthålla dem. Vidare förutsätter teorin att människor söker fördelar för sig själva (är nyttomaximerare), till och med så långt att vissa personer är beredda att agera bedrägligt gentemot varandra.

#### *Agentproblem i mekanistiska och organiska organisationer*

Eftersom en mekanistisk organisation kännetecknas av en höggradig hierarkisering, är antalet av principal-agent-relationer större där än i en organiskt uppbyggd organisation. Detta innebär inte nödvändigtvis att agentproblemen är större i den förra organisationsformen. Den omfattande formaliseringen i mekanistiska organisationer har ju till syfte just att reducera de underlydande organisationsmedlemmarnas utrymme för bedrägligt beteende, samtidigt som kontrollapparaten i sig är resurskrävande.

Den organiska organisationsmodellen har en annan typ av agentproblem. När en organisation lever i en snabbt föränderlig omvärld och därför måste ge medarbetarna stora frihetsgrader, blir det svårt att kontrollera och styra medarbetarna. Dessa kan komma att utnyttja de stora frihetsgraderna till att fatta beslut, som ligger mera i deras egna intressen än i ägarens intresse.

#### *Agentproblem i kooperativa organisationer*

De båda studerade företagen är lantbrukskooperativa föreningar, vilket betyder att de är mer eller mindre kollektivt uppbyggda. Ägandet är i hög grad kollektivt, och alla avgörande beslut fattas kollektivt, dvs av styrelsen och stämman. Affärsverksamheten är på sätt och vis kollektiv, åtminstone såtillvida att alla medlemmarna är underkastade samma regelverk och föreningarna tillämpar en likabehandlingsprincip i sina medlemskontakter. Kollektiva organisationer brukar anses ha en särställning vad gäller agentproblem.

De vagt definierade äganderätterna, som medlemmarna har till den kooperativa föreningen, medför att medlemmarna har incitament att agera gratispassagerare på bekostnad av varandra. När den enskilde medlemmen inte behöver betala för alla tjänster han får från föreningen, har han en tendens att vilja tillskansa sig mer service än vad som är optimalt. Vidare finns horisontproblemet, som betyder att den kollektivt ägda organisationens investeringar inte kommer att gagna äldre och yngre medlemmar lika mycket. För det tredje kan nämnas portföljvalsproblemet, som innebär att föreningens investeringar inte kan avspegla den heterogenitet vad gäller riskpreferenser, som finns inom medlemskåren. Alla dessa tre problemtyper är uttryck för agentproblem – den förtroendevalda föreningsledningen och den anställda företagsledningen har ingen möjlighet att agera så att medlemmarnas intressen tillgodoses bäst möjligt – i synnerhet inte medlemmarnas kortsiktiga intressen.

Ytterligare två problem tillkommer i stora kollektiva organisationer, nämligen beslutsfattarproblemet samt informationsproblemet. Det första innebär att de ledande personerna inte har möjlighet att sätta sig in i vad organisationens medlemmar önskar, och alltså finns det risk för att de agerar på mandat, som de själva har formulerat åt sig. Det senare betyder att medlemmarna inte har möjlighet eller ens är motiverade att kontrollera och styra förenings- och företagsledningarna. Var och en kommer att säga att ”någon borde kontrollera ledningen, men bara inte jag”. (Nilsson & Björklund, 2003)

#### *Implikationer*

De ovannämnda agentproblemen blir större eller mindre beroende på en rad omständigheter:  
De blir mindre ...

- ... om mängden kollektivt kapital per volymenhet av råvara är mindre, eftersom då minskar möjligheterna för medlemmarna att vara gratispassagerare, samtidigt som investeringsvolymen minskar och därmed såväl horisontproblemet som portföljvalsproblemet. I realiteten innebär detta att problemen blir större, desto större del av föreningens verksamhetsvolym som ligger förädlingskedjans senare led. Problemen är små, när föreningen håller sig till förädlingens första led, helt nära medlemmarnas egen verksamhet.
- ... om verksamheten är fokuserad till en enda typ av produktion i stället för att vara differentierad och omfatta flera verksamhetsgrenar. Detta underlättar medlemmarnas kontroll av ledningen liksom ledningens kontakter med medlemmarna, och det reducerar medlemmarna möjligheter att vara gratispassagerare – subventioner på tvärs av medlemskategorier försvåras. Vidare kommer såväl horisont- som portföljvalsproblemet att minska, eftersom föreningens alla investeringar kommer att gagna samtliga medlemmar.
- ... i den mån verksamheten styrs av externa marknadskrafter, eftersom detta föranleder föreningen att bejaka att korrekta marknadssignaler går fram till medlemmarna, varvid dessa inte har möjlighet att yrka på subventioneringar mellan medlemskategorier, dvs gratispassagerarproblemet minskar och horisont- och portföljvalsproblemen förlorar styrka.

### 3.5 Hypoteser

Danish Crown är världens största köttexportör och slaktar tio gånger så många grisar som Swedish Meats. Swedish Meats arbetar i motvind och har haft svårt att visa positiva resultat. Med företagets situationer idag och kapitel 2 som utgångspunkt kan man förmoda att Swedish Meats förtroendemannaorganisation är mer åt det mekanistiska hållet på organisationsformsskalan, medan Danish Crowns förtroendemannaorganisation ligger mer åt det organiska hållet. Troligen är Danish Crowns förtroendemannaorganisation mer anpassad än Swedish Meats för att klara av den snabba händelseutvecklingen i omvärlden.

Det kan föreligga informationsasymmetri till styrelsens fördel i Swedish Meats. Det är inte omöjligt att förtroendevalda har problem att väga samman medlemmarnas åsikter för att de är för heterogena. Medlemskåren är möjligen heterogen på grund av de olika produktionsgrenar som finns i företaget. Risk finns då också för att det uppstår ofrivillig subventionering mellan olika producentgrupper. Swedish Meats har kanske en kostsam kontrollapparat för att minska risken för bedrägligt beteende bland förtroendevalda, medan Danish Crown har en friare organisation, där kontrollapparaten är av mindre betydelse. Allt detta är hypotetiska resonemang.

Utifrån antagandena ovan och tillsammans med teorin föreslås följande hypoteser. Hypoteserna ligger till grund för intervjuguiden (se bilaga).

#### *Hypoteser grundade på situationssynsättet*

1. Swedish Meats använder sig mest av vertikala relationer i sin organisation som har en pyramidstruktur. Danish Crown har mer av horisontella och vertikala relationer efter behov i sin organisation som är mer likt en nätverksstruktur. I en nätverksstruktur använder man sig mer av arbetsgrupper och utskott som kanske bara finns till under en viss tid tills ett problem är löst.

2. Befattningarna i Swedish Meats är oftast preciserade, har tydliga ansvarsområden samt begränsad handlingsfrihet. Handlingsfriheten begränsas framförallt av regler och procedurer. I Danish Crown är det däremot vanligare att den enskildes roll är generellt definierad, och förtroendevalda får bestämma mer över sina arbetsuppgifter.
3. Arbetsuppgifterna är i högre grad specialiserade i Swedish Meats jämfört med Danish Crown. I Danish Crown omdefinieras arbetsuppgifterna ständigt och ändras efter behov. Således har Swedish Meats organisation en lägre grad av flexibilitet än Danish Crowns.
4. Auktoritetshierarkin är klar och maktfördelningen är strikt i Swedish Meats vilket gärna leder till att kommunikationen oftast sker genom formella kanaler. I Danish Crown är auktoritetshierarkin ej så klar och maktfördelningen mindre strikt som och således sker kommunikationen genom mer informella kanaler.
5. I Swedish Meats är det en begränsad delaktighet i beslutsfattandet. I Danish Crown är det större delaktighet i beslutsfattandet.
6. I Swedish Meats betonas lojalitet i förhållande till överordnande. I Danish Crown är det viktigare att identifiera sig med organisationens helhet och verksamhetsidéer.
7. I Swedish Meats riktas mer av belöning till de internt tillämpade kunskaperna. Danish Crown tillmäter större vikt vid externa personers kunskaper och erfarenheter.
8. Auktoritet bygger i vissa fall på formell position i Swedish Meats. I Danish Crown är det vanligare att den bygger på kunskap.

#### *Hypoteser grundade på agentteori*

9. Kommunikationen mellan styrelsen och medlemmarna fungerar bättre i Danish Crown än Swedish Meats. I Swedish Meats är det möjligt att det är informationsasymmetri till styrelsens fördel.
10. Swedish Meats har större problem än Danish Crown med att väga samman medlemmarnas åsikter. Heterogeniteten är större bland Swedish Meats medlemmar jämfört med Danish Crowns, vilket möjligen leder till att gratispassagerarproblemet ökar, subventioner mellan olika medlemskategorier ökar och det försvårar kommunikationen mellan ledning och medlemmar.
11. I Swedish Meats organisation är det mindre bedrägligt beteende, men man har en dyrare kontrollapparat. I Danish Crown är det större risk för bedrägligt beteende men de förtroendevalda har en större frihet.

## 4. Empiri

### 4.1 Datainsamling

För att hypoteserna ska kunna testas behövs data från Swedish Meats samt Danish Crown. De båda förtroendemannaorganisationerna består av ett stort antal förtroendevalda. Lämpligen samlas då data in från dessa. En variant för datainsamlingen är en enkätundersökning med utskick till förtroendevalda, och en annan variant är personliga intervjuer med ett mindre antal förtroendevalda. Valet faller på personliga intervjuer. Sådana ger möjlighet till bättre helhetsintryck av informationen från varje förtroendevald. De ger också möjlighet till följdfrågor, om svaren ej är tillfredsställanden. En av intervjuerna genomfördes via telefon, medan övriga intervjuer genomfördes på de förtroendevaldas gårdar eller annan lämplig plats.

Av de förtroendevalda i Swedish Meats intervjuas fyra regionrådsordförande, ordförande i förvaltningsrådet, ordförande i styrelsen samt ytterligare två styrelseledamöter. I Danish Crown intervjuas tre styrelseledamöter och två representansmedlemmar. Det samlade antalet intervjupersoner är således tretton. Givetvis skulle det vara intressant att intervjuas även tjänstemän, affärsledning, medlemmar med flera för att få andra synvinklar, men med tanke på den begränsade mängd resurser, som finns för projektet, är det inte möjligt att utvidga datainsamlingen till ytterligare intervjupersoner. Intervjuerna, vilka tog mellan en och två timmar, påbörjades med svenska förtroendevalda, vars namn erhöles från Swedish Meats samt ett namn genom SLU. När intervjuerna i Sverige var avslutade, intervjuades en förtroendevald i Danish Crown som kontaktades via kontakter vid SLU. Den första intervjuade i Danish Crown gav namn på andra i förtroendemannaorganisationen, som var lämpliga att intervjuas.

Intervjuerna baseras på en på förhand gjord intervjuguide (se bilaga), som inte bara är konkreta frågor utan även ett slags diskussionsunderlag. Intervjuguiden är en operationalisering av de i avsnitt 3.5 redovisade hypoteserna. Nyckelbegreppen i var och en av hypoteserna anger vilken information, som ska inhämtas från intervjupersonerna. Man måste utgå ifrån att de förtroendevalda svarar ärligt på frågorna, även om risk alltid finns för att de istället svarar politiskt eller socialt korrekt. Intervjufrågorna går alltid att omformulera vid otillfredsställande svar, men det är inte lätt att få mycket detaljerade upplysningar. De danska intervjuerna medförde visa språksvårigheter när själva frågan ställdes, vilket medförde att frågan fick formuleras om lite med hjälp av andra ord, men generellt fungerade det bra.

I avsnitten 4.2 och 4.3 redovisas det som framkom av intervjuerna i Swedish Meats, medan avsnitten 4.4 och 4.5 är resultatet av intervjuerna i Danish Crown. Avsnitt 4.2 och 4.4 behandlar data rörande situationssynsättet, medan 4.3 och 4.5 avser agentteorin. Avsnitten innehåller citat, som anses som intressanta och ligger som grund för analyserna i kapitel 5.

### 4.2 Swedish Meats – situationssynsättet

#### *Hypotes 1. Vertikala och horisontella relationer*

Samtliga förtroendevalda anser att relationerna i organisationen liknar ett nätverk. Alla känner att relationerna är flexibla och man vågar att vända sig till vem som helst. En förtroendevald säger att relationerna finns på alla håll.

*Det finns givetvis formella relationer, men nätverk är det första jag tänker på.*

*Jag tycker relationerna är både vertikala och horisontella. Jag tycker relationerna är flexibla.*

*Jag tycker vi fungerar ganska bra idag i ett nätverk.*

Fyra förtroendevalda hade ingen erfarenhet av tillfälliga arbetsgrupper eller utskott. En förtroendevald sade att leverantörs- och ägarrådet var bra exempel på detta och en annan sade att frågan har väckts men längre har man inte kommit.

*Vi bildar tillfälliga grupper på våra ordinarie möten.*

*Vi har pratat om att göra det, men inte gjort det rent praktiskt.*

### *Hypotes 2. Befattningar och handlingsfrihet*

De förtroendevalda tycker att de har tydliga ansvarsområden. Två av de intervjuade anser att förtroendevalda tolkar ansvarsområdena olika. Ingen känner att de har en begränsad handlingsfrihet pga regler. Flera av de intervjuade tycker att handlingsfriheten begränsas endast av personen själv. En förtroendevald säger att en styrelseledamot vill mer än vad företaget orkar genomföra och känner sig begränsad på så sätt.

*Min roll är tydlig, jag vet vad den innebär och jag känner inte någon begränsad handlingsfrihet. Det är upp till mig själv vad jag gör av den här rollen.*

*Tydliga ansvarsområden tycker jag nog att där är. Vi har stor handlingsfrihet att göra som vi vill. Man ser olika på uppgifterna, vissa tycker förtroendevalda skall syssla med tillförsel medan andra tycker att det är tjänstemännens uppgift.*

*Min befattning är tydlig. Det bygger mycket på egna initiativ, det är ingen annan som hittar på uppgifterna, så jag känner inte att det är en begränsad handlingsfrihet.*

*Jag kan inte påstå att det är preciserade arbetsuppgifter. Jag känner mig inte direkt begränsad, men nu på senare år har vi fått en budget som begränsar en del. Tidigare var det inte lika hårt styrt, det fanns pengar och idag har vi ett annat ansvar, så det blir lite mer begränsat men jag känner mig inte hämmad av det.*

*Ansvarsområdena är tydliga men förtroendevalda tolkar dem olika. Regler och procedurer bryr jag mig inte om.*

### *Hypotes 3. Arbetsuppgifter och organisationens flexibilitet*

På frågan om de förtroendevaldas arbetsuppgifter är specialiserade eller anpassas efter behov framkom att det finns en grund i arbetsuppgifterna men utöver den sker en anpassning efter behov.

*Vissa procedurer finns. Rutiner, en bas, formalitet i det hela. Utöver dessa är det ganska fritt. Tror väldigt mycket att det är upp till personerna själva att göra någonting bra av det hela. Kapaciteten i organisationen får vi utav dem som är med. En viss formalitet behövs i verksamheten annars bygger det på förtroendevaldas kunnsighet, intresse och engagemang.*

*Jag känner att jag inte gör en massa fasta uppgifter som är statiska utan jag känner att jag arbetar med det som händer.*

*Jag tycker vi har levt i en mycket föränderlig värld, stadgar och program omarbetas. Men grunden att man är representant ute i bygden och att man skall fungera som en kommunikation mellan ledningen och ägarna har alltid funnits. Tempot har ökat enormt på senaste åren både i organisationen och utanför, men framför allt utanför. Därför krävs det betydligt mer av förtroendevalda idag.*

*Uppgifterna ändras lite på hur gruppen är sammansatt.*



De förtroendevaldas uppfattning om hur pass flexibel och anpassad organisationen är gentemot omvärlden skiljer sig en del. Tre av intervjupersonerna är nöjda med den organisation man har idag medan övriga hade velat ändra mer på den för att göra den mer flexibel och rustad för att möta framtiden.

*Nu kommer vi in på sånt som kan kännas som en av våra svagheter. Viktigt att det kommer signaler underifrån till ledning när organisationen inte hänger med utvecklingen.*

*Jag tycker vi är förändringsbenägna och öppna och sitter inte stilla i samma organisation. Större förändringar på organisationen har varit på gång för att anpassa den. Förändringar har gjorts men inte i den utsträckning som vissa ville pga ett stort motstånd. En del tyckte att organisationen fungerade bra och undrade varför vi tvunget skall ändra denna och skapa irritation. Vissa tyckte det gick för snabbt, att det skall mogna fram underifrån och inte dikteras fram uppifrån.*

*Jag tycker inte organisationen förändras i den takt som behövs för att kunna möta framtidens behov. Organisationen är mer anpassade till som det var förut, med regionala slakteriföreningar och att vi fanns ute lokalt. I dag har vi ett A- och ett B-lag i fullmäktige. De som sitter med i förvaltningsrådet har mer information, cirka hälften av fullmäktige.*

*Följer med omvärlden det gör vi, men sen om hela organisationen gör det är svårt att säga. Måste man anpassa organisationen eller kan vi jobba med en ny omvärldsanalys i den organisation vi har idag? Jag tycker vi har anpassat organisationen så vi kan jobba framåt, slimmat organisationen. Så här långt tycker jag vi hänger med och man kanske inte behöver göra de här riktigt radikala ändringarna och tro att man kan göra en organisation som skall passa om tio år då man inte vet hur omvärlden ser ut, då är det kanske bättre att ta jämna steg med utvecklingen.*

*Organisationen behöver egentligen inte ändras, det har jag inget behov av. Vi skulle haft mer pengar till utbildning och omvärldsanalys hela tiden, det är mer det är frågan om, hade vi haft mer resurser skulle vi alla gånger vara mer förändringsbenägna. Förtroendemannaorganisationen speglar mer hur enskilda regionrådsmedlemmar inte riktigt har förstått hur hårt företaget har det i konkurrenssituationen idag, då är det egentligen på styrelsenivå som vi inte budgetlagt tillräckligt med medel på det. Man kan inte skylla på dem att de inte är förändringsbenägna när de inte är medvetna om. ... Visst kunde vi vara snabbare och lätttrörligare i förtroendemannaorganisationen, men det är inget stort hinder för företaget, det varken hjälper eller stjälper.*

På frågan om de förtroendevalda hade någon erfarenhet av att något har gjorts sämre eller inte alls på grund av organisationens uppbyggnad tror en förtroendevald att Swedish Meats skulle ha fokuserat på andra frågor om organisationen sett ut på något annat sätt – frågor som är viktiga för att företaget skall bli framgångsrikt i framtiden. Idag handlar mycket fortfarande om leverantörsrollen i ägarorganisationen, även om det inte är tänkt på det sättet. En annan tycker snarare det är mentaliteten bland de förtroendevalda som bromsat och inte organisationens uppbyggnad. En av de intervjuade tycker att organisationens uppbyggnad inte kan skyllas för något som har blivit dåligt gjort.

*Det absolut farligaste i en sådan här organisation är om det sitter förtroendevalda och bevakar sina platser. Vi har det här problemet i dag i Kooperationen. Att det är viktigare att sitta med än att göra något bra. Valberedningarna på de lägre nivåerna lever ett liv för sig själv vilket leder till mycket konstiga lösningar.*

*Jag tycker inte förtroendemannaorganisationen har satt käppar i hjulet för saker som vi vill göra. Det som hindrar kan istället vara att vi förtroendevalda inte mäktar med uppgifterna, fel person på fel plats.*

*Rationaliseringar som inte har gjorts pga hänsynstagande kanske. Man har kanske själv deltagit i detta men då pga av dålig information så man insåg inte allvaret.*

*Säkert, säkert, ibland blir man mycket frustrerad att det går trögt.*

Kommentarerna till om de intervjuade är nöjda med organisationen som den är idag eller om de vill förändra något är:

*Vad vi behöver idag är ett företag som lämnar ett positivt resultat och det blir drag i branschen, och det tror jag kanske är viktigare än att gå in och peta och förändra i förtroendemannaorganisationen.*

*Man är inte rädd för överordnade, det är annan typ av kontakter och människor idag, färre medlemmar, rakare kontakter, så organisation kanske inte behövs i den storlek och omfattning som den är idag, vilket också Swedish Meats har insett. Problemet man kan känna är att det saknats debatt och åsikter bland ägarna och då är det svårt att veta vad som skall ändras. Jag tror att styrelse och koncernledning är på det klara om vilka förändringar som behövs, men varför går det så sakta? Förtroendevalda? Tjänstemän? Hela lantbruksmentaliteten? Man har förstått allvaret och man kan inte fortsätta som vi gör nu och vi måste ha en anpassad kostym.*

*Jag vill ha färre förtroendevalda fast på en högre nivå, som är mer insatta istället för att finnas ute lokalt, det är också viktigt men vi måste välja, vi kan inte klara bägge dom grejerna.*

*Den hade känts mer flexibel om vi hade fått igenom de förändringar som var på förslag med ett fullmäktig som träffas 3-4 gånger per år och förvaltningsrådet lades ner. Dagens modell känns mer förlegad. Morgondagens leverantörer och även förtroendevalda har svårare och svårare att identifiera sig i de här gamla banorna. Produktionsdifferentiering för att det skall bli helt modernt tänkande.*

*Jag tycker vi har en väl fungerande förtroendemannaorganisation.*

*Jag skulle vilja att de som sitter i varje regionråd, hade ett ansvar att saker och ting blev förmedlat vidare, för dom lär sig en massa saker, det är jag övertygad om. Övertygad om att hälften gör det skitbra och hälften tar det som en egen utbildning.*

*Fullmäktigemodell!*

Några av de förtroendevaldas svar på frågan om de hade blivit positivt överraskade av någon funktion i förtroendemannaorganisationen är:

*Jag tycker det är så lättåtkomligt allting. Enkelt att ta kontakt med dem som sitter i toppen.*

*Jag tycker det fungerar jättebra med förvaltningsrådet, en mindre intern grupp som har mer information och att man kan diskutera så pass öppet som man gör med styrelsen. Jag tycker vi har en fri organisation och jag kan prata med vem jag vill.*

*Regionmötena, fantastiskt att komma ut och träffa så många ägare. Det är en väldig kraft i organisationen när man mobiliserar den med regionråd, förvaltningsråd och styrelse.*

*Jag tycker förvaltningsrådet har blivit ett livaktigt forum, fått ökat förtroende av styrelsen och tas mer på allvar.*

*Förvaltningsrådet kommer med mycket bra saker, mer än vad man kan tro.*

*Ägarrådet, blev jag mycket positivt överraskad av.*

På frågan om det är orättvis kritik att förtroendemannaorganisationen ibland utsatts för kritiserats för att den är för stor, oflexibel och det tar lång tid att fatta beslut blev svaren:

*Inte helt, men det håller vi på att göra någonting åt.*

*Det som har varit problemet är betalningsförmågan och det är ju inte de förtroendevalda som gör detta utan det är då att styrelse och ledning tar dom beslut som behövs göras. Jag upplever inte som det är förtroendemannaorganisationen som är problemet idag.*

*Den är för stor. Besluten tar tid och vi är inte tillräckligt snabbfotade, men om det är organisationens uppbyggnad det vet jag inte, styrelsen tar ju beslut oavsett om det finns ett regionråd eller ej. Tror mer att det beror på att vi har vår tunga historia i ryggsäcken och vi är vana att arbeta på ett sätt som tar längre tid. Men jag vet inte om man skall lägga skulden på förtroendemannaorganisationen. Handlar mycket om att alla medarbetare skall vara på spåret, men där är vi väl ännu inte.*

*Det är rättvis kritik. Besluten har tagit lång tid, men det blir bättre. Idag har vi inte en större organisation än att det går att lyfta luren direkt. Idag går allt så jävla fort, man går inte via regionrådet, utan man har sina direktkanaler typ större grisproducenter.*

*Ja, det tycker jag.*

#### *Hypotes 4. Informationskanaler*

Det finns både formella och informella informationskanaler enligt flera av de förtroendevalda. En förtroendevald tycker att de officiella kanalerna är ganska formella medan den muntliga informationen är informell. En av de förtroendevalda sade:

*Jag använder mig av de kanaler där jag får mest framgång.*

*Informationen är mest uppifrån.*

*Informella!*

#### *Hypotes 5. Delaktighet i beslutsfattandet*

Alla förtroendevalda var skeptiska till frågan om förtroendevalda och medlemmar känner sig delaktiga i besluten utom en som tror att de känner sig hyfsat delaktiga. Samtidigt tycker förtroendevalda att det är viktigt del i deras arbete att medlemmarna får information om varför beslut tas och även tillfälle att yttra sig innan beslut tas.

*Nej, men jag vet inte om ja hade varit ett sunt svar.*

*Nej, det tror jag inte. Tveksamt i regionråden, men det förbättras. Förtroendevalda som kommer med idag vägrar att bara sitta med, de vill ha något ut av det.*

*Förtroendevalda känner sig nog som ägare och delaktiga medan medlemmarna känner sig mer som leverantörer och således mindre delaktiga. Går det bra för företaget är det roligt att vara ägare, går det dåligt är det "dom" som gör fel.*

*Det är min bestämda övertygelse om att de inte är och kan inte vara heller förstås. Men sen är det viktigt att alla är trygga med de personer de har valt, och att vi kan motivera med så stor öppenhet som möjligt.*

*Det är tveksamt. De känner nog mer att de kan föra fram personer som för deras talan. Men där tror jag att det stannar.*

*Nej, då går det för sakta om alla skall vara delaktiga.*

#### *Hypotes 6. Lojalitet*

Lojalitet är viktigt när besluten är tagna, men innan dess går man på sin egen linje och försöker föra fram sina synpunkter säger de förtroendevalda.

*Om man vågar fatta beslut måste man få respekt. Visst visar man respekt och är lojal, men har man andra åsikter är det inga problem att yttra sig. Man måste tro påkonceptet i stort.*

*Helheten är viktigast, utan tvekan. Är det något jag inte tycker är rätt måste jag försöka påverka att toppen gör rätt. Sedan får man ju försöka vara lojal.*

*Jag styrs mer utav företagets övergripande mål och tror det gäller alla förtroendevalda.*

*Jag tror inte man känner att man skall vara speciellt lojal. Det är lite av vår uppgift att vara kritiker, våga sticka ut hackan och att vara i opposition. Det skall vara högt i tak och grilla de berörda. Men när besluten är tagna och det är överbevisat vad som är rätt får man vara lojal, annars gör man mer skada än nytta.*

*Det är väl inte nödvändigt att vara lojal, vi har möjlighet att ge överordnade en pekpinne.*

*Det där med lojalitet har man väl lämnat.*

*Man skall ha högt i taket.*

### *Hypotes 7. Interna och externa kunskaper*

Flera förtroendevalda tycker det är en bra mix idag av externa och interna kunskaper samtidigt som man är öppen för att ta in mer externt vid behov. En av de förtroendevalda tycker det är för lite externt kunnande i organisationen idag. En annan tycker kanske att de externa kunskaperna inte behöver ligga i organisationen utan kunskaperna hämtas utanför vid behov.

*Man har en öppenhet för att plocka in externa tyckare. Jag tror man känner att jordbruket idag är ett företagande som vilket som helst och man behöver externa kunskaper. Det skall vara en bra fördelning, mix.*

*De interna kunskaperna är viktigast men man måste ändå lyssna utåt. Man kan inte sitta med skyggglappar. Organisationens är öppen för alla lösningar.*

*Det har förändrats, externa ledamöter i styrelsen t ex, men producentintressen har fortfarande övertag. Man vill alltså inte att det blir övertag från några som inte har det direkta ägaransvaret. Vi är öppna för externa kunskaper och har även det kravet på valberedningarna.*

*Man måste ju värdera alla, om det kommer inom eller utom organisationen spelar ingen roll.*

Frågan om olika positiva uttalanden och löften om att det skulle slaktas fler grisar för några år sedan har sin grund i att man endast litat på de interna kunskaper fick följande svar:

*Det är möjligt att vi bönder har saknat kunskapen om hur marknaden fungerar. Rätt man på rätt plats.*

*Visst har det ett samband. Det tar tid att ändra de värderingar och framgångskoncept som fungerade under regleringstiden. Den nya situation som uppstått har inte bitit igenom i ren allmänhet inom kooperationen. Det finns ännu personer som kan uttrycka sig på det här sättet. Jag tror inte vi har fått in tillräckligt med nytt folk med driv och nytänkande i tillräcklig utsträckning. Det finns många småöar kvar av regleringstänk.*

*Ja, det tror jag. Vi måste hålla vad vi lovar.*

*Det låg mycket önskedrömmar bakom detta, visst har vi förutsättningarna och producera men nu är det snarare marknaden ...*

*Jag tror att det där inte ligger i föreningen, det ligger i våra huvuden, i vår framtidstro som präglas av det politiska klimatet.*

*Jag tror att det drevs framförallt av ett djupt engagemang och ärlig tro att det skulle gå, naivt naturligtvis, men det var en genuin tro att det var möjligt. Sen att det blev som det blev har nog mycket att göra med Sveriges företagsklimat. Så jag tror inte det bara var intern kunskap.*

*Grunden i det, vi hade en väldig övertro på den svenska modellen.*

### *Hypotes 8. Auktoritet*

De förtroendevalda anser att auktoritet grundas till största del idag på kunskap. Auktoritet är enligt dem en mix av formell position och kunskap. En del auktoriteter består endast av formell position och några av endast kunskap.

*Tyvärr är det nog för mycket formell position.*

*Det grundas mer på kunskap. Man sitter inte på gamla positioner sen tidigare.*

*Det sätts en sådan press på alla, och man ifrågasätts hela tiden så utan kunskap blir man rätt kortlivad. Det här hänt mycket de senaste åren så det inte är omval, omval, omval, avliden. Men detta håller på att ändras.*

*Jag tror den sista auktoriteten försvann för några år sedan. Det är mer av kunskap idag.*

## **4.3 Swedish Meats – agentteori**

### *Hypotes 9. Informationsasymmetri*

På frågan om styrelsen skall sitta inne med mer information än övriga i organisationen är alla intervjupersoner eniga om att styrelsen skall vara bättre informerade och man ser ingen nackdel med detta.

*Visst sitter styrelsen inne med mer information och de skall de göra och jag ser inte det som en nackdel, inte för mig som sitter i förvaltningsrådet i varje fall. Jag tror inte man kan ha en sådan rörelse där all information skall gå ner till ägarna.*

*Det måste den göra. Och det är en fördel. De måste veta mer och vara längre fram i tänket än övriga förtroendevalda.*

*Det skall den göra och det är fullständigt normalt, inga nackdelar. Man sitter i styrelsen som styrelseledamot och inte som producent.*

### *Hypotes 10. Heterogen medlemskår och subventionering*

Att medlemskåren till en viss grad är heterogen instämmer alla de intervjuade i. Tre av de förtroendevalda tycker att problemet har minskat och att de flesta idag vet vad som måste göras oavsett vilken produktionsgrupp man tillhör. Två förtroendevalda tycker det är på nötsidan de största problemen finns. En av dessa två tycker att alltför få nötproducenter är ekonomiskt styrda av sin verksamhet, vilket försvårar kommunikation med dem.

*Stora producenter uteblir på möten, de har sina egna kanaler. Det finns olika behov bland medlemmarna.*

*Det är klart att den är heterogen. Det har förts fram ibland att man skall ha svinggrupper och nötgrupper, särskild representation för olika grupper. Men jag tycker inte man är lämplig som förtroendevald i en sådan grupp, man kan inte sitta där och se till sin egen grupp utan man måste se helheten vad som är bra för företaget.*

*Det är klart det är vi ju, se på nötsidan, men på svinsidan, vi har kommit över det där gnället.*

En av de intervjuade anser att det inte sker någon subventionering idag utan tycker det är en vettig fördelningsgrund i dagsläget. Övriga intervjupersoner anser att det subventioneras men det skiljer i till vilken grad.

*Inte så farligt. Subventionerar säkert de extremt små kvantiteterna.*

*Det är ju så, avståndsneutralitet.*

*Man försöker styra detta genom kontrakten.*

*Det är ju så, men om de e bra eller dåligt vet jag ej.*

#### *Hypotes 11. Kontrollapparat*

En av de förtroendevalda har upplevt att tjänstemän har bromsat förtroendevalda tidigare, men det har blivit bättre. En annan upplever det som organisationen inte har en kontrollapparat eller ”polisverksamhet”.

*Visst håller dom koll på oss, men jag ser inget negativt i det.*

*De håller koll på oss. Medlemschefen vet nog vad vi går för allihopa.*

*Det finns ju policys. När det gäller informationsdelen är det viktigt att det hålls ihop så vi inte springer kors och tvärs, men det görs fortfarande på ett sätt som jag inte tycker är professionellt. Tycker det är viktigt att det är bestämt om vem som gör uttalande mot press. Det har vi väl oftast men inte alltid. Man kan se de mest märkliga uttalanden som definitivt inte har passerat styrelserummet.*

*Nej, det tror jag inte, men om någon av oss skulle börja leverera till Skövde då skulle kontrollapparaten slå till. Det är fritt ända fram till det.*

*Nej.*

## **4.4 Danish Crown – situationssynsättet**

### *Hypotes 1. Vertikala och horisontella relationer*

Relationerna är både vertikala och horisontella, anser alla intervjuade. Ingen av de förtroendevalda nämner nätverk som en beskrivning på relationerna i organisationen. Ett av svaren skiljer sig dock en del från de övriga:

*Det er det vi kalder vertikal integration, så information og beslutninger osv. går enten opad i systemet eller nedad. Så jeg mener det at det er fortrinsvis vertikale.*

På de ordinarie mötena arbetar förtroendevalda mycket i grupper. Först diskuterar förtroendevalda i mindre grupper för att sedan ta upp det diskuterade inför alla.

*Det er ikke noget generelt vi gør hver gang vi har et problem. Så er der bestyrelsen som har permanente arbejdsgrupper som svineudvalget.*

*Det bliver meget nemt og det er en rigtigt god ting. Hvis der er et eller andet så er det hurtigt at nedsætte et udvalg og det bliver også gjort.*

*Spørgsmålene behandles i befindtlige udvalg.*

*Jeg ved at der lige nu og her i de sidste år har siddet en gruppe omkring indtransport av svin, hvor man har valgt repræsentanter fra bestyrelsen og repræsentantskabet fordelt fra hele Danmark. Og de har siddet og bearbejdet indtransportproblemer.*

*Jeg ved at i forbindelse med at der skal vedtages nogle store beslutninger så har der været det, som vi kalder undergravende virksomhed, grupper der har haft en særlig holdning til et forslag som har sat sig sammen. Så på gruppens vegner bliver det forslag lagt frem på repræsentantskabsmødet.*

### *Hypotes 2. Befattningar och handlingsfrihet*

Alla förtroendevalda är ense om att de har tydliga ansvarsområden. En förtroendevald tillägger dock att ansvarsområdena kan missuppfattas ibland och en annan säger att: *-Der er fem, seks procent av repræsentanterne der ikke forstår deres opgave.*

På frågan om de intervjuade känner sig hämmade av regler och procedurer i sin handlingsfrihet är det ingen som svarar jakande. En intervjuperson i representantskapet är skeptisk till reglerna för vilken information representanterna skall ha. Själv skulle han vilja ha mer information, även om han vet att andra är nöjda med det som fås. Samtidigt är han väl medveten om att det måste finnas en gräns och att det är viktigt att representanterna inte läcker ut information, för i så fall får man inte rätt information från styrelsen.

*Det er jo bestyrelsen selv der styrer og bestemmer. Vi har ingen andelslovgivning i Danmark, så de er jo repræsentantskabet selv der bestemmer rammerne, vedtægterne, så jeg føler ikke der er en begrænsning i handlefriheden.*

*Nej, det har jeg aldrig tænkt på. Men det er klart der er uskrevne regler, moral, selvfølgelig. Der er grænser for hvad man siger, hvad man gør, de er jo i hensyn til loyalitet omkring bestyrelsesarbejdet.*

*Ingen regler som folkevalgt, det er frit.*

*Selvfølgelig er der nogle almindelige regler for god opførsel som ikke står beskrevet og der er selvfølgelig lidt der er beskrevet, men der er ikke ret meget. Men ingen begrænsninger.*

### *Hypotes 3. Arbetsoppgifter och organisationens flexibilitet*

En del arbetsuppgifter är preciserade och andra ändras hela tiden tycker en förtroendevald.

*De ændres med tiden hele tiden jo.*

*Vores hovedopgave er jo at stille spørgsmål og udfordre virksomheden, men vist ændres de.*

Danish Crowns förtroendemannaorganisation hänger med förändringarna i omvärlden enligt alla intervjuade.

*Jeg synes at vi følger vældigt godt med i forandringerne. Danish Crown er verdens største eksportør af svinekød og Europas største slagteriselskab osv., så beviset på at vi kan følge med, de går jo i at vi har den position vi har på verdensmarkedet og at vi har den fleksibilitet der er nødvendig. Andelshaverne mødes jo hvert år og vælger sit repræsentantskab og bestyrelse og der er jo denne organisationsform, det folkevalgte system, som har håndteret det og har to (Danish Crown og TiCan) så effektive og store slagteriselskaber. Så jeg synes ikke vi kan sige at vi føler os hæmmede af organisationen.*

*Med respekt for at det er en lidt langsommelig beslutningsproces når der skal omkring repræsentantskabet så mener jeg faktisk vi gør. Då er de jo også vores opgave som bestyrelse at sørge for at repræsentantskabet har den rigtige information og dermed hvis vi løbende forsyner dem med information så er de ganske hurtige at træffe beslutninger. De er i stand til at bedre følge udviklingen i omverdenen.*

*Organisationen bliver tilpasset hele tiden. Der er flot. Man skal passe på den ikke bliver tilpasset for meget for der er nogle der synes vi er mange. Det er et stort land og vi skal hele vejen rundt. Vigtigt at vi er spredt ud over hele landet, vigtigt at man kan tage kontakt med lokale repræsentanter.*

*Den hænger godt med.*

*Den er fleksibel.*

Frågan om något har gjorts sämre eller inte gjorts alls på grund av organisationens uppbyggnad fick följande identiska svar:

*Nej*

*Nej*

*Nej*

*Nej*

*Nej*

En av de förtroendevalda blev positivt överraskad när han som tidigare medlem i Steuff-Houlberg trodde att sammanslagningen med Danish Crown skulle göra organisationen för stor och ohanterlig, vilket den inte blev utan fungerar mycket bra. Övriga förtroendevalda har inte blivit direkt överraskade av något positivt utan de har varit med länge och vetat om att organisationen är bra.

*Det er vældigt positivt at når der så er taget en beslutning af repræsentantskabet om strategi så er du også meget sikker på som bestyrelse og ledelse at grunderne for beslutningerne er forankrede i organisationen. Det andet positive er selvfølgelig at jeg tror nok at mange andelshavere, og mange repræsentanter de syns som enkeltpersoner, at det er fantastisk at man er medejer og har beslutning i sådan en kæmpekoncern som er Danmarks tredje største virksomhed.*

*Det er godt vi er velinformerede i repræsentantskabet, vi kan ha nogle rigtigt gode møder. God information og god diskussion. Du skal være motiveret for at køre hjemme fra, og du skal kende dig beriget inden du kommer hjem igen.*

*Organisationen er logisk og sammenhængende.*

På frågan om de förtroendevalda är nöjda med organisationen idag eller skulle vilja ändra på något svarade en att en organisation med tre nivåer som idag är det bästa. Övriga svar är:

*Jeg tror at opbygningen av organisationen er rigtig. Skulle man ændre noget i organisationen så skulle man gøre repræsentantskabet en anelse mindre i antal og gøre det lidt mere funktionelt, mindre tungarbejdet. Og skulle man kigge på noget, så skulle man også gøre Danish Crowns bestyrelse tilsvarende mindre i antal.*

*Der er ikke noget jeg ville ændre på. Der skal ro. Den har lige blevet slået sammen med Steff-Houlberg. Der skal ro på organisationen først og siden skal den udvikle sig.*

*En del av Danish Crowns bestyrelse er også med i Danske Slagterier og der bliver nok lidt skævt i det. I kraft af at de folkevalgte sidder med i Danske Slagterier så har de en forhåndsytelse om de ting som den andre halvdel ikke har. Der kan blive lidt forskellige informationsniveauer.*

*Hvis der bliver tusind svineproducenter tilbage, jo færre svineproducenter der bliver, jo mere må man nok nærme sig mere direkte valg til bestyrelsen. I fremtiden måske.*

Endast två av de intervjuade tyckte att de hade tillräckligt med kunskap för att kommentera Swedish Meats förtroendemannaorganisation.

*Jeg tror at på den måde Swedish Meats har valgforberedende udvalg på, og deres repræsentantskab og deres kredsmøder gør at det er så tungt at arbejde med så der er vældigt få beslutninger reelt der træffes der. Men at det træffes langt flere beslutninger i Swedish Meats bestyrelse og direktionen, og så forsiggår der en vis orientering til Swedish Meats repræsentanter. Hvor jeg tror at vi i Danish Crown har succes med at skabe et meget større ejerskab til beslutninger til virksomheden i repræsentantskabet.*



*Jag oplever kredsmødet som veldigt tungt og langsommeligt med mindre reelt indhold end vi ser i Danish Crown. Derfor tror jeg at de kredsmøder, det repræsentantskabsvæsen i Swedish Meats gør at der er ikke det sammenhæng i organisationen, for den ene del er så tung at arbejde med, så bestyrelsen siger, - ahh, det har vi ikke tid til det her, vi må videre. Det bliver ingen reel diskussion, det bliver en orientering. Vi gør meget ud af at alle i repræsentantskabet får lige meget information.*

*Et af min svenske kollegas problemer er det, at de gennem mange år har levet i en beskyttet tilværelse og først nu fået øjnene op for at det er forbrugeren der bestemmer og prisdannelser er givet fri, og det gør at beslutningsprocesserne i Sverige er for langsommelige og det kan der være mange gode grunde til, menneskelige også. Man kommer for langsomt i gang og det koster penge.*

#### *Hypotes 4. Informationskanaler*

Informationskanalerna är både formella och informella. En av de intervjuade anser dock att de är övervägande formella.

*Ja, det er jo både og. Der skal jo være formelle, der skal være klare retningslinjer for at hver måned er der informationsbrev til repræsentantskabet og to gange per år er der møder og information for andelshaverne og hver uge er der et ugebrev fra virksomheden. Siden er det selvfølgelig at andelshaverne har en uformel kontakt. Opstår der problemer ringer andelshaveren til sin repræsentant eller bestyrelsesmedlem.*

*Jeg vil sige at de er ret uformelle.*

*Der er jo altid de formelle. Uformelle, meget enkle at anvende.*

*De er av flere årsager formelle. Jeg har kollegaer, som hvis vi fik alle detaljer så falder de for fristelsen på journalisters spørgsmål og svarer på alting.*

#### *Hypotes 5. Delaktighet i beslutsfattandet*

En förtroendevald svarar att desto större producent desto delaktigare är man på frågan om han tror att medlemmar och förtroendevalda känner sig delaktiga i besluten. Ingen tror att alla medlemmar och förtroendevalda känner sig delaktiga.

*Det gør de ikke og de skal de heller ikke. Det aller vigtigste og det gælder uanset om det er et aktieselskab eller andelsselskab, der er om man ved hvad er beslutningsniveau, hvad er kompetencen. Hvad skal andelshaverne beslutte om? Hvad skal repræsentantskabet beslutte om? Hvad skal bestyrelsen beslutte om? Så ikke andelshaverne forventer at de skal beslutte om ting som styrelsen skal beslutte om eller ting om repræsentantskabet skal beslutte om. Og at repræsentantskabet skal ikke tro de skal tage bestyrelsens beslut. Der er det aller, aller vigtigste. Det er derfor man vælger sine repræsentanter, så repræsentanterne kan beslutte strategien for selskabet. De skal selvfølgelig rapportere til andelshaverne hvilken strategi man har valgt og bestyrelsen skal også arbejde uden at repræsentantskabet skal blande sig i bestyrelsens arbejde, så må bestyrelsen arbejde indenfor rammerne for strategien.*

*Det tror jeg ikke. Ikke som enkel repræsentant men som gruppe. Det er en meget demokratisk opbygget organisation, hvor repræsentantskabet bliver betydeligt delagtiggjort i beslutningerne, strategiske beslutninger, de store beslutninger. Det er de meget inddragne i og er aktive i og repræsentantskabet spiller en stor rolle i forhold til de beslutninger der træffes i virksomheden. Men hvis man vil har man gode muligheder for det.*

*Lidt svært med en stor virksomhed. Der er altid nogen der kender sig udenfor. Gør andelshaverne opmærksomme på at det er ikke de folkevalgtes virksomhed, det er jo altså andelshavernes virksomhed. En del har svært at forstå dette.*

*Nej, de tror jeg ikke. Men det bliver bedre og bedre, for de svineproducenter der bliver tilbage er selvfølgelig nødt til at have et langt større forhold til omverden.*

### *Hypotes 6. Lojalitet*

En av de intervjuade tyckte gör ingen skillnad på lojalitet mot överordnade och att identifiera sig med organisationens helhet.

*Der er der ingen tvivl om at loyalitet mod virksomheden er større end loyalitet mod overordnede.*

*Der er en diskussion og langt de fleste deltager, ellers ville ikke organisationen klare sig.*

*Diskussion*

*Der er jo en balance. Jeg er overrasket over medarbejderrepræsentanterne i repræsentantskabet i Danish Crown – de tager altid ordet. Det gjorde de aldrig i Steff-Houlberg.*

### *Hypotes 7. Interna och externa kunskaper*

En förtroendevald menar att han och kollegorna sitter med i förtroendemannorganisationen som styrelseledamot, ägare och leverantör. Hela deras existens hänger på detta, vilket gör att ingen extern person känner lika starkt för företaget. En annan förtroendevald kunde tänka sig externa styrelseledamöter, förutsatt att de har respekt för vad deras uppgift är – att driva företaget på medlemmarnas vägnar – och fortsätter: - *Med den store berøringsgrad vi har med hele verden, og det er en meget stor virksomhed, så kunde jeg godt forestille mig at det kunde vare nyttigt med et par specielt udvalgte eksteret bestyrelsesmedlemmer.*

*De interne kundskaber er vældigt vigtige. Vi har kursus både for repræsentantskabet, andelshaverne og bestyrelse så at de interne kundskaber omkring regnskaber, omkring strategi, omkring virksomhedsledelse, at flest mulige ved hvad der sker. Du kan ikke få en frugtbar diskussion hvis du ikke har de fornødne kundskaber om hvad der sker. Siden kan man supplere selvfølgelig med eksterne.*

*Tror at man vil anvende sig mere af ekstern kundskab indenfor forædlingen der landmanden har mindre kendskab. Ikke i bestyrelsen. Hvis man sammenligner Danish Crown som virksomhed med andre typer af virksomheder hvor man har benytter sig af eksterne bestyrelsesmedlemmer så synes jeg at Danish Crown har bevist at det fungerer. Vi gør en del for at udbygge de interne kundskaberne. Uddannelse hos os folkevalgte er en ganske stor ting. Nu, i morgen for eksempel, skal bestyrelsen på kursus i international finansiering.*

*Der er lige vigtigt.*

*Vi sidder med som både bestyrelsesmedlemmer og som ejere og som leverandører. Hele vores eksistens hænger på det og jeg mener det at de er stærkere*

### *Hypotes 8. Auktoritet*

Är auktoritet i organisationen detsamma som formell position eller kunskap, eller båda delar?

*Du bliver jo valgt i et system for dine kundskaber og tillige at du kan håndtere forholdene.*

*Ofte hænger kundskaber og formel position sammen.*

*Der er repræsentantskabsmedlemmer som sidder der, for det er vældigt stort for dem at være i repræsentantskabet i Danish Crown, mere end at de bidrager. Men det tror jeg at der er i enhver organisation. Jeg tror ikke man kan komme udenom det. På bestyrelsesniveau så er det min oplevelse at samtlige i bestyrelsen er meget aktive og engagerede.*

*Der er nok meget kundskab.*

*Det behøver ikke være speciel kundskab. Om man har læst 15 år eller gået i skolen i syv år har ingen betydning når vi sidder der. Det er hvordan man kan overskue de ting man har fat i.*

*Kundskab*

## 4.5 Danish Crown – agentteori

### *Hypotes 9. Informationsasymmetri*

På frågan om de förtroendevalda ser någon nackdel i att styrelsen sitter inne med mer information än övriga i styrelsen ser ingen någon nackdel med det och ser det som helt naturligt. En förtroendevald säger: *-Der kommer en rimelig god information ud i første omgang til repræsentantskabet. De fleste er tilfreds, men det bliver aldrig fair.* En förtroendevald säger att han har respekt för att det finns gränser för vilket information styrelsen ger ut.

### *Hypotes 10. Heterogen medlemskår och subventionering*

De intervjuade fick frågan om huruvida medlemskåren är så heterogen att det är svårt att väga samman åsikterna. En kommentar är att i och med att det sitter mest stora producenter i organisationen får man vara försiktig när man fattar beslut så inte de små drabbas.

*Det synes jeg ikke.*

*Andelshaverne er heterogene, men det er ikke svært at veje sammen meningene. Det er i alles interesse er at få ud mest muligt af det vi gør.*

*Der er store stærke diskussioner, men når vi lige når frem til det at nu skal der træffes en beslutning, så bliver den truffet, også med et stort flertal, og det mener jeg at det er en egenskab som redder dansk svineproduktion i forhold til mange andre lande.*

*Nej, repræsentantskabet er veldigt homogent., Man har vældig fokus på hvad der er virksomhedens bedste, hvad der er bedst for hele branchen mere end hvad der er lige bedst for de små producenter eller hvad der er bedst for de store producenter.*

Ingen av de förtroendevalda anser att det subventioneras i någon högre grad mellan olika medlemsgrupper.

*De oplever jeg ikke som noget problem.*

*Den diskussion har vi ikke.*

*I vis omfang så bliver små producenter subsidierte af de store. For de små producenter har forholdsvis mere ud af stordrift end de store producenter.*

*Det sker en tilpasning hele tiden.*

### *Hypotes 11. Kontrollapparat*

Leverantörerna berättar att det inte finns någon kontrollapparat i organisationen och att de inte känner sig övervakade på något sätt. En nämner revisorerna som en sorts kontrollapparat men inte som något negativt.

*Nej, ingen politi.*

*Nej, men vist findes det om man gør nogen stor fejl.*

## 5. Analys

Detta kapitel är indelat enligt hypoteserna i avsnitt 3.5. Efter varje hypotes följer en analys som diskuterar om hypotesen stöds eller motsägs av det insamlade empiriska materialet.

### 5.1 Situationssynsättet

*Hypotes 1. Swedish Meats använder sig mest av vertikala relationer i sin organisation som har lite av en pyramidstruktur. Danish Crown har mer av horisontella och vertikala relationer efter behov i sin organisation som är mer likt en nätverksstruktur. I en nätverksstruktur använder man sig mer av arbetsgrupper och utskott som kanske bara finns till under en viss tid tills ett problem är löst.*

Alla förtroendevalda i Swedish Meats tycker att relationerna i organisationen är både horisontella och vertikala och att nätverk är en bra beskrivning av organisationen. En säger att det givetvis finns formella relationer, men generellt bland de förtroendevalda är relationerna flexibla och oformella. I Danish Crown svarar de flesta likadant – relationerna är blandade och det är väldigt enkelt att ta kontakt med vem som helst. Man får intrycket att även här fungerar relationerna i ett slags nätverk. En tycker dock att relationerna är företrädesvis vertikala.

Swedish Meats använder sig knappt alls av tillfälliga arbetsgrupper. På ordinarie möten skapas arbetsgrupper, men ej under någon längre tid. Två förtroendevalda nämner att ägar- och leverantörsråden löser olika problem som kan uppstå, men råden är mer eller mindre permanenta. Fyra förtroendevalda säger att de inte alls har någon erfarenhet av tillfälliga grupper. En i Danish Crown anser att tillfälliga arbetsgrupper används ofta och blir snabbt sammansatta vid behov. Två säger att problem och frågor behandlas av utskotten, men dessa är precis som Swedish Meats råd permanenta. Liksom i Swedish Meats bildas de flesta tillfälliga grupper på ordinarie möten, framför allt i representantskapet.

Relationerna, främst de informella, liknar varandra i Swedish Meats och Danish Crown. Även om ingen i Danish Crown nämner nätverk, beskriver de relationerna som i ett nätverk. Tillfälliga arbetsgrupper för att lösa problem används inte i någon större omfattning i de båda organisationerna. Undantaget är på de ordinarie mötena, vilket gör att Danish Crown nyttjar detta arbetssätt mer i och med att dess representantskap träffas tre till fyra gånger per år.

*Hypotes 2. Befattningarna i Swedish Meats är oftast preciserade, har tydliga ansvarsområden samt begränsad handlingsfrihet. Handlingsfriheten begränsas framförallt av regler och procedurer. I Danish Crown är det däremot vanligare att den enskildes roll är generellt definierad, och de anställda får bestämma mer över sina arbetsuppgifter.*

De förtroendevalda i Swedish Meats har tydliga ansvarsområden, men ansvarsområdena kan tolkas olika, tycker två förtroendevalda. Ingen känner att de har begränsad handlingsfrihet på grund av regler eller annat. Det är upp till var och en vad man skall göra som förtroendevald. Det bygger på egna initiativ – det är ingen annan som bestämmer ens uppgifter, menar en förtroendevald. En av de förtroendevalda bryr sig inte alls om regler eller procedurer i organisationen.

Liksom i Swedish Meats tycker de förtroendevalda i Danish Crown att de har tydliga ansvarsområden. Även i Danish Crown missuppfattas ansvarsområdena ibland, säger en

förtroendevald, och en annan säger att en del förtroendevalda inte förstår sin uppgift. Även Danish Crowns förtroendevalda känner att de inte har en begränsad handlingsfrihet. En säger att i och med Danmark inte har någon föreningslag är det ingen begränsning i handlingsfriheten. Ett par förtroendevalda uppger att det finns både skrivna och oskrivna regler men inte att man känner sig hämmade av dem.

Ansvarsområdena är tydliga i båda organisationerna, även om en del missuppfattar eller tolkar dem olika. Handlingsfriheten för de förtroendevalda är ej begränsad i vare sig Swedish Meats eller Danish Crown. Regler finns men de hämmar inte de förtroendevalda på något sätt, utan det enda som begränsar är den enskilde förtroendevaldes kapacitet.

*Hypotes 3. Arbetsuppgifterna är i högre grad specialiserade i Swedish Meats jämfört med Danish Crown. I Danish Crown omdefinieras arbetsuppgifterna ständigt och ändras efter behov. Således har Swedish Meats organisation en lägre grad av flexibilitet än Danish Crowns.*

De förtroendevalda i Swedish Meats har vissa grunduppgifter men utöver dessa anpassas arbetsuppgifterna hela tiden till omgivningen. Man arbetar med det som händer, såsom en förtroendevald uttryckte sig. Arbetsuppgifterna i Danish Crown är på samma nivå. De förtroendevalda har vissa saker som alltid skall göras, men för övrigt ändras de hela tiden.

Hur pass flexibel Swedish Meats förtroendemannaorganisation är gentemot omvärlden har de förtroendevalda olika uppfattningar om. Tre är nöjda med den grad av flexibilitet organisationen har idag, medan övriga fem anser att den inte är flexibel nog. En, som är nöjd med organisationens uppbyggnad idag, säger att mer pengar till utbildning och omvärldsanalys skulle göra förtroendevalda mer förändringsbenägna när det gäller organisationen. En annan, som är nöjd idag, menar att det finns förtroendevalda som inte är flexibla nog och problemen ligger inte i organisationen. En av de, som är negativ till dagens uppbyggnad, tycker att organisationen är mer anpassad till hur det var förut, innan Swedish Meats bildades. De förtroendevalda, som inte är nöjda idag, menar att organisationen är för stor och har för många nivåer. Istället förespråkar man en fullmäktigemodell, som liknar Danish Crowns. Hade Swedish Meats haft denna fullmäktigemodell, skulle organisationen ha fokuserat mer på frågor, som har med framtiden att göra.

Danish Crown har en hög grad av flexibilitet och anpassningsförmåga, enligt de förtroendevalda. En av dem menar att företagets resultat visar detta tydligt. En annan påpekar att beslutsprocessen är lite långsam ibland, men fränsett det följer organisationen väl med omvärlden. Ingen av de danska förtroendevalda tycker att organisationens uppbyggnad har hindrat dem i arbetet. En förtroendevald skulle kunna tänka sig att minska antalet förtroendevalda för att göra organisationen mer funktionell, medan en menar att organisationen behöver lugn och ro sedan sammanslagningen med Steff-Houlberg.

Arbetsuppgifterna i båda organisationerna anpassas hela tiden, vilket visar att de har en viss grad av flexibilitet. Swedish Meats förtroendevalda är uppdelade i två läger, där ena parten är nöjd med organisationens flexibilitet och den andra är inte det. I Danish Crown är alla förtroendevalda nöjda med flexibiliteten. Precis som danskarna säger talar företagets resultat och omsättning för att de följer med i omvärldens snabba tempo. På den svenska sidan finns förtroendevalda, som är missnöjda med sin organisations uppbyggnad och vill göra den mer flexibel. Det faktum att fem förtroendevalda i Swedish Meats inte är tillfredsställda med

flexibiliteten talar för att hypotesen stöds. Danish Crowns förtroendemannaorganisation är flexiblare.

*Hypotes 4. Auktoritetshierarkin är klar och maktfördelningen är strikt i Swedish Meats vilket gärna leder till att kommunikationen oftast sker genom formella kanaler. I Danish Crown är auktoritetshierarkin ej så klar och maktfördelningen mindre strikt som och således sker kommunikationen genom mer informella kanaler.*

Informationskanalerna i Swedish Meats är både informella och formella. En förtroendevald anser att de är till största del informella, men att det beror på sammanhanget. Det är skillnad om man sitter på stämman eller i bastun. En annan förtroendevald använder de kanaler, som ger mest framgång. Det finns alltid de formella kanalerna, men alla förtroendevalda nyttjar även informella kanaler som är mycket enkelt att använda. Danish Crowns informationskanaler är både informella och formella, tycker tre förtroendevalda. En uppger att de är företrädesvis oformella, medan en annan anser att informationskanalerna är formella och att förtroendevalda får för lite information i representantskapet, men samtidigt har han förståelse för detta. Liksom i Swedish Meats är det lätt att använda sig av de informella kanalerna, och man är inte rädd att kontakt med olika förtroendevalda oavsett position.

Det verkar som om informationskanalerna är lika i Swedish Meats och Danish Crown. Organisationerna har sina formella kanaler och utöver det finns det informella kanaler som alla förtroendevalda tycker fungerar bra. Således förkastas hypotesen.

*Hypotes 5. I Swedish Meats är det en begränsad delaktighet i beslutsfattandet. I Danish Crown är det större delaktighet i beslutsfattandet.*

En förtroendevald i Swedish Meats tycker att medlemmar och förtroendevalda känner sig rimligt delaktiga i besluten, medan övriga tror att de inte känner sig delaktiga. Det blir bättre med tiden. Förtroendevalda som engagerar sig idag vill vara delaktiga i något och inte bara sitta med, menar en förtroendevald. Några säger också att medlemmarna känner sig mindre delaktiga, när det går dåligt för företaget, och tvärtom när det går bra. Medlemmarna är delaktiga i och med de har möjligheten att välja personer som för deras talan, är en kommentar.

I Danish Crown tror ingen av de förtroendevalda att alla medlemmar och förtroendevalda känner sig delaktiga i besluten. En förtroendevald säger att medlemmarna inte känner sig delaktiga och inte heller skall. Han fortsätter med att säga att det viktigaste är att det är klargjort vilka beslut organisationens olika nivåer skall fatta och att inte de olika nivåerna lägger sig varandras beslut. Vidare säger han att det är därför som medlemmarna väljer sina representanter som fattar beslut och som sedan rapporterar tillbaka till medlemmarna om hur besluten blev. En annan förtroendevald tror att den enskilde medlemmen inte känner sig delaktig, men som grupp gör man det och att organisationen är mycket demokratiskt uppbyggd, där representantskapet är delaktigt i besluten.

Delaktigheten i besluten bland medlemmar och förtroendevalda ligger på samma nivå i de båda organisationerna. Förtroendevalda anser att i så stora organisationer är det svårt för alla att känna engagemang. Medlemmarna är delaktiga när de röstar fram förtroendevalda, och mer än så blir det inte i de flesta fall. Förtroendevalda är mer delaktiga. De som sitter med idag är oftast större producenter, som i hög grad är beroende av företagets resultat. De sitter med i organisationen för att vara aktiva och delaktiga.

*Hypotes 6. I Swedish Meats betonas lojalitet i förhållande till överordnande. I Danish Crown är det viktigare att identifiera sig med organisationens helhet och verksamhetsidéer.*

Det är högt till taket i Swedish Meats. De förtroendevalda ser på helheten. Lojal är man först efter att besluten är fattade. En säger att förtroendevalda har lämnat det där med lojalitet. Förtroendevalda har möjlighet att påverka överordnade, och man är inte rädd för att ta en diskussion. I Danish Crown är det, liksom i Swedish Meats, viktigt att identifiera sig med organisationens helhet. Man vill ha och har också en rejäl diskussion, där alla säger sin mening. En förtroendevald säger att det måste vara diskussioner, annars skulle inte företaget klara sig.

Lojalitet i förhållande till överordnade är inte viktigare än att identifiera sig med organisationen som helhet, i vare sig Swedish Meats eller Danish Crown. Förtroendevalda diskuterar och opponerar i alla lägen. De är inte rädda för att ta en diskussion med överordnade och att vara kritiska mot dem.

*Hypotes 7. I Swedish Meats riktas mer av belöning till de internt tillämpade kunskaperna. Danish Crown tillmäter större vikt vid externa personers kunskaper och erfarenheter.*

Blandningen av interna och externa kunskaper är idag bra i Swedish Meats, anser alla utom en förtroendevald, som vill se mer av extern kunskap. En förtroendevald säger att de interna kunskaperna är viktigast, och en annan framför att organisationen kanske inte behöver ha externa kunskaper i sig utan organisationen hämtar sådana utifrån vid behov.

Sammanfattningsvis är det en bra mix idag och organisationen är öppen för att ta in mer extern kunskap vid behov. Danish Crowns förtroendevalda tror mer på de interna kunskaperna, som anses som mycket viktiga. En förtroendevald tycker det är lika viktigt med intern och extern kunskap. Utbildning av förtroendevalda är viktig i Danish Crown, säger flera. En förtroendevald skulle kunna tänka sig externa styrelseledamöter i Danish Crowns styrelse, som idag inte har några, för att vara bättre rustad för framtiden.

Denna hypotes blir inte bara förkastad utan den blir helt omvänd. I Danish Crown idag litar man mer på de interna kunskaperna, medan Swedish Meats är mer öppet för extern kunskap. De interna kunskaperna i Danish Crown underhålls av mycken utbildning av de förtroendevalda. De förtroendevalda skall även förses med bra information och lika information för att ge ett bra diskussionsunderlag.

*Hypotes 8. Auktoritet bygger i vissa fall på formell position i Swedish Meats. I Danish Crown är det vanligare att det bygger på kunskap.*

Auktoritet i Swedish Meats är idag baserat till största del på kunskap, säger alla förtroendevalda utom en, som tycker det är mer av formell position. Utan kunskap blir förtroendevalda kortlivade i organisationen, säger en förtroendevald. Generellt tycker de förtroendevalda att auktoritet i vissa fall är mer av formell position och i andra fall kunskap. Man blir invald i organisationen för sina kunskaper, säger en förtroendevald i Danish Crown. En säger att kunskap och formell position hänger ihop, medan två säger att det är uteslutande kunskap. En förtroendevald säger att det sitter personer i representantskapet för att det är prestigefullt för dem, snarare än att de bidrar med något, men att det är ett fenomen som finns i alla organisationer och är svårt att undvika.

I båda organisationerna bygger auktoritet alltså till huvuddelen på kunskap, även om det finns förtroendevalda på ytterkanterna. Det verkar som att i både Swedish Meats och Danish Crown finns auktoritet som baseras på formell position, även om de inte är många. Troligen är det på detta vis i de flesta organisationer. Auktoritet grundas framför allt på kunskap idag i både Swedish Meats och Danish Crown.

## 5.2 Agentteori

*Hypotes 9. Kommunikationen mellan styrelsen och medlemmarna fungerar bättre i Danish Crown än Swedish Meats. I Swedish Meats är det möjligt att det är informationsasymmetri till styrelsens fördel.*

Alla förtroendevalda i Swedish Meats är eniga om att styrelsen skall ha mer information och ser ingen nackdel med detta. Åsikterna är desamma i Danish Crown förutom att en förtroendevald för egen del tycker att styrelsen kunde dela med sig mer av information, men samtidigt förstår han att det måste vara som det är.

Helt klart är att styrelsen i båda organisationerna har mer information än övriga nivåer. Således föreligger informationsasymmetri till styrelsens fördel i både Swedish Meats och Danish Crown.

*Hypotes 10. Swedish Meats har större problem än Danish Crown med att väga samman medlemmarnas åsikter. Heterogeniteten är större bland Swedish Meats medlemmar jämfört med Danish Crowns vilket möjligen leder till att gratispassagerarproblemet ökar, subventioner mellan olika medlemskategorier ökar och det försvårar kommunikationen mellan ledning och medlemmar.*

Heterogenitet finns idag framför allt på nötsidan i Swedish Meats, säger ett par förtroendevalda. Det finns kommunikationsproblem mellan organisationen och nötproducenterna, som inte är ekonomiskt beroende av sin produktion. Några förtroendevalda tycker att problemet har minskat, och idag vet de flesta producenter vad som gäller för att få ett bättre resultat. Det förekommer subventionering mellan olika medlemskategorier idag i Swedish Meats, men det verkar som om det inte är i någon större utsträckning. De förtroendevalda i Danish Crown tycker inte det är svårt att väga samman medlemmarnas åsikter. Medlemskåren är heterogen i och med att det finns en livlig diskussion, men när det är dags att fatta beslut enas man, är en kommentar. En förtroendevald säger att representantskapet är homogent och representanterna ser till företagets bästa och inte till enskilda grupper. Subventionering mellan olika producentgrupper förekommer inte, säger flera förtroendevalda. En förtroendevald menar att mindre producenter drar nytta av en så stor organisation som Danish Crown och subventioneras på detta sätt.

Det verkar som det är lättare att väga samman åsikterna i Danish Crown än i Swedish Meats trots att medlemskåren är heterogen och det finns hårda diskussioner. Förtroendevalda i båda organisationerna tycks mena att subventionering mellan olika medlemsgrupper är obefintlig och att det inte förkommer några större diskussioner inom detta område.

*Hypotes 11. I Swedish Meats organisation är det mindre bedrägligt beteende, men man har en dyrare kontrollapparat. I Danish Crown är det större risk för bedrägligt beteende men de anställda har en större frihet.*



Några förtroendevalda i Swedish Meats säger att där finns en viss kontroll av förtroendevalda, medan andra säger att det knappt förekommer förutom vid allvarligare incidenter. En förtroendevald har upplevt att det funnits tjänstemän som bromsat förtroendevalda, men att det blivit bättre. Förtroendevalda i Danish Crown känner sig inte övervakade och kontrollapparaten gör sig gällande endast om en förtroendevald skulle göra något allvarigare fel.

Kanske har Swedish Meats en något mer omfattande kontrollapparat i sin organisation jämfört med Danish Crown, vilket i så fall begränsar risken för bedrägligt beteende.

## 6. Slutsatser

I avsnitt 1.2 nämns ett antal variabler, som en förtroendemannaorganisation har, och dessa anges också i studiens syfte (se avsnitt 1.3). Nedan kommenteras flertalet av dessa punkter.

### *Antalet nivåer i organisationshierarkin*

I Danish Crown är de förtroendevalda nöjda med sina tre nivåer; medlemskåren, representantskapet och styrelsen. Ingen vill ändra på dessa och flera understryker hur viktigt det är med endast tre nivåer. Danskarna är mycket nöjda med sitt system och känner inte av något behov i att ändra det.

I Swedish Meats är meningarna delade. Några förtroendevalda ser gärna att regionråden och förvaltningsrådet försvinner, medan andra vill behålla dessa. Man ifrågasätter Swedish Meats regionråd och även förvaltningsrådet till viss del. Swedish Meats organisationsmodell är kanske förlegad. Det finns 26 regionråd, som möjligtvis fungerar som en bromskloss. Det är kostsamt med långsamma beslut eller med beslut som inte fattas alls. Det känns som en organisation med endast tre nivåer och med färre men mer kompetenta och välinformerade förtroendevalda skulle öka möjligheterna för företaget. Det är säkert svårt idag i Swedish Meats att föra en konstruktiv diskussion. Styrelsen och förvaltningsrådet är säkert väl insatta, men när övriga, med sämre bakgrundsinformation, ger sig in i diskussionen, diskuteras fel saker, samtidigt som tiden går. De förtroendevalda skall givetvis inte köra över medlemmarna utan informera dem. I den mån medlemmarna inte anser att de förtroendevalda gör en god insats, ska de rösta fram förtroendevalda som kan driva företaget väl och som skall ge medlemmarna feedback om verksamheten.

### *Mandaten för enheterna på de olika nivåerna*

En dansk synpunkt är att det allra viktigaste i en förtroendemannaorganisation är vilket mandat varje nivå har. Medlemmarna skall inte lägga sig i vad representantskapet skall bestämma och representantskapet skall inte lägga sig i vad styrelsen skall göra osv. Hur det ser ut i Swedish Meats idag på detta område har inte upplysts.

### *Arbetsuppgifter inom de olika hierarkinivåerna*

Arbetsuppgifterna är till stor del upp till de förtroendevalda själva och ansvarsområdena är tydliga. Några exakta synpunkter på vad som skall göras på de olika nivåerna förekom inte i intervjuerna. Dock sades det att vissa förtroendevalda i Swedish Meats tycker de hade fått för mycket att göra sedan organisationen har slimmats.

### *Arbetsutskott och liknande funktioner*

Både Swedish Meats och Danish Crown har utskott eller olika råd, som tar hand om specifika frågor som dyker upp. Dessa organ är permanenta och sammansatta av förtroendevalda från ordinarie nivåer. Tillfälliga arbetsgrupper används en del i bägge organisationerna, och det verkar som om sådana kommer till användning mera både på den svenska och danska sidan.

### *Alternativa kommunikationsvägar och –sätt*

Det finns en formell del som grund i relationerna och informationskanalerna i både Swedish Meats och Danish Crown. Utöver det formella finns en stor informell del. I organisationerna kommunicerar förtroendevalda på det sätt som ger dem störst framgång. Förtroendevalda kan kommunicera med vem som helst i organisationen utan problem.

Även medlemmarna har sina informella kanaler och kanske då framför allt större producenter, som har stora ekonomiska intressen för hur det går för företaget.

#### *Valberedningarna*

Danish Crowns förtroendemannaorganisation inga valberedningar, och sådana ser man inte heller positivt på. Samtidigt är de flesta förtroendevalda i Swedish Meats skeptiska till danskarnas personval. Förekomsten av valberedningar är en fråga – en annan är hur valberedningarna fungerar. Det kan finnas anledning att ställa sig skeptisk till hur många valberedningar arbetar, även om man tycker att sådana ska finnas.

Swedish Meats och Danish Crowns organisationer har egenskaper, som tyder på både en mekanistisk och organisk organisationsform. Mekanistiska egenskaper i båda organisationerna är att förtroendevalda har tydliga ansvarsområden. Organisationerna använder sig sällan av tillfälliga arbetsgrupper, och delaktigheten i besluten är begränsad. Danish Crown har även det mekanistiska draget att de interna kunskaperna anses vara viktigare än externa kunskaper. Swedish Meats har den mekanistiska egenskapen att organisationen inte är flexibel nog mot sin omgivning.

Trots vissa mekanistiska egenskaper verkar det som att Swedish Meats och Danish Crowns förtroendemannaorganisationer är mer av det organiska hållet. I organisationerna finns både vertikala och horisontella relationer, och förtroendevalda arbetar i en typ av nätverk. Förtroendevalda är inte begränsade i sin handlingsfrihet, utan det är upp till den förtroendevalde själv att bestämma vad som skall göras. Arbetsuppgifterna anpassas efter hand, och förtroendevalda arbetar med det som händer. Informationskanalerna är till största del informella, och förtroendevalda tycker det är enkelt att kommunicera med alla i organisationen. Förtroendevalda anser att det är viktigare att se till verksamhetens övergripande mål än att vara lojal mot överordnande. Auktoritet i organisationerna grundas till största del på kunskap och inte formell position även om det finns undantag.

Relationerna beskrivs som ett nätverk i Swedish Meats, både vertikala och horisontella. Informationskanalerna anses som informella, och allt är väldigt lättåtkomligt. Möjligt är att det empiriska materialet sett annorlunda ut, när det gäller relationer och informationskanaler med förtroendevalda i Swedish Meats på andra positioner. Alla förtroendevalda i studien sitter med i styrelsen eller förvaltningsrådet. De arbetar därmed nära varandra och har mer information än övriga i organisationen.

Att flertalet av hypoteserna förkastats visar att Swedish Meats organisation troligen är mer åt det organiska hållet än det mekanistiska. Exakt var på organisationsformsskalan Swedish Meats befinner sig är svårt att peka ut, och detsamma gäller för Danish Crown. Hypotesen om organisationens flexibilitet är den enda hypotesen som stöds av det empiriska materialet. Övriga hypoteser förkastats.

De flesta av hypoteserna förkastats alltså av det empiriska materialet, och en hypotes blir helt omvänd. En förklaring till detta skulle kunna vara att i en förtroendemannaorganisation finns skilda frågor, som kräver olika grad av mekanistisk eller organisk organisationsuppbyggnad. När det gäller marknadsföring och försäljning av produkter krävs säkerligen en mer organisk organisation, medan relationerna till medlemmarna behöver vara mer mekanistiska. Ett exempel är att den begränsade delaktigheten i besluten, som är ett mekanistiskt drag i båda företagen.

En förklaring till att flertalet hypoteser förkastats kan vara att intervjuerna inte genomförts på ett sådant sätt att de förtroendevalda har sagt vad de egentligen tycker. Frågorna skulle möjligen vara mer preciserade och följdfrågorna än mer preciserade. I och med de förtroendevalda ombedes att svara generellt för organisationen är det inte omöjligt att vissa svarar politiskt och socialt korrekt istället för att våga sticka ut hakan. Många av de intervjuade är upptagna personer, och ett visst stressmoment infinner sig då under intervjun, vilket troligen påverkar både själva frågeställningen och svaren.

Förtroendevalda i Danish Crown har säkerligen en annorlunda bedömningsnivå jämfört med sina kolleger Swedish Meats. Som exempel tycker danskarna att organisationens flexibilitet mot omvärlden är tillfredsställande, medan flera svenskar är missnöjda med sin organisations flexibilitet. Det går bra för Danish Crown, och man ändrar sällan på ett vinnande koncept. Givetvis är förtroendevalda nöjda med sin organisation när de arbetar i medvind. Swedish Meats förtroendevalda arbetar i ett mindre välmående företag och blir självklart mer kritiska mot sin organisations uppbyggnad, även om kanske det finns andra orsaker till företagets problem. Detta tyder på att organisationskulturen och atmosfären skiljer sig en del mellan Swedish Meats och Danish Crown. Dessa skillnader kan yttra sig i omfattningen av kontrollapparaten – både svenskar och danskar säger att det knappt finns någon, men den är sannolikt större i Swedish Meats, eftersom företaget historiskt sett har haft en stor kontrollapparat.

Informationsasymmetri till styrelsernas fördel förekommer i båda företagen. Förtroendevalda ser inte detta som någon nackdel utan som fullt naturligt. Således finns risk för att styrelsen söker egna fördelar eller går sin egen väg i vissa frågor. Ett sätt, som detta kan yttra sig på, är om förtroendevalda ”klamrar sig fast” vid sina poster.

Medlemskåren i Swedish Meats är framför allt heterogen på nötsidan. På svinsidan är homogeniteten större, vilket underlättar kommunikationen. I Danish Crown är det inga problem att väga samman åsikterna. De danska förtroendevalda uppger att medlemskåren är heterogen i sig, vilket leder till starka diskussioner men när det väl gäller att fatta beslut gör man det och kan se till företagets bästa. Det verkar som om Danish Crown ligger steget före Swedish Meats inom detta område. Trots meningsskiljaktigheter lyckas förtroendevalda enas kring ett beslut. Grunden till detta kan ligga i att de förtroendevalda är väl insatta i rörelsens verksamhet. De har fått utbildning och rätt slags information om vad som är viktigt.

I denna studie är fler förtroendevalda i Swedish Meats missnöjda än nöjda med organisationens flexibilitet, trots en del egenskaper pekar på att organisationen har organiska drag. I Danish Crown är ingen missnöjd med flexibiliteten i organisationen. Varför är det då på detta sätt? Danish Crown satsar mycket på utbildning av förtroendevalda samt god och likartad information till förtroendevalda, så att dessa ska få bra diskussionsunderlag. De interna kunskaperna är viktiga i Danish Crown. Med rätt kompetens och utbildning i organisationen har förtroendevalda därför lättare att läsa av signalerna från omvärlden och vet därför vilka beslut som måste fattas och när.

Dilemmat avspeglar sig hos de förtroendevalda i Swedish Meats, där en kommentar är att det inte funnits tid till utbildning för att man är ute och springer med räddningshåven hela tiden. En annan kommentar är att det inte finns tillräckligt med pengar avsatta till utbildning och omvärldsanalys. Flera förtroendevalda i Swedish Meats poängterar att det är de förtroendevalda som gör organisationen. Deras arbete bygger mycket på egna initiativ. En förtroendevald säger att organisationens kapacitet får vi från dem som är med. En

förtroendevald säger att organisationens uppbyggnad inte har satt några käppar i hjulet för saker som skall göras – det som hindrar är att förtroendevalda inte mäktar med sina uppgifter, dvs fel man på fel plats. En annan förtroendevald säger att enskilda regionrådsmedlemmar inte riktigt förstår hur hårt pressat företaget är idag och att styrelsen skulle ha budgeterat mer pengar till utbildning och information. Därmed är det svårt att skylla på att dessa individer inte har den information och kompetens som behövs. En svensk förtroendevald säger sig ha bromsat vissa rationaliseringar på grund av dålig information om allvaret i situationen.

Besluten tar tid och förtroendemannaorganisationen är inte tillräckligt snabbfotad, menar en förtroendevald, som tror att det har med Swedish Meats tunga historia att göra. Förtroendevalda är vana vid att arbeta på ett sätt som tar lång tid. Den intervjuade vill inte lägga skulden på organisationen utan anser att det handlar om att alla medarbetare skall vara på rätt spår, men att man inte är där ännu. Samma person tycker inte organisationen har tillräckligt med nytt folk och nytänkande i tillräcklig utsträckning. Regleringstänkandet finns fortfarande kvar hos vissa förtroendevalda. Varför kommer det då inte in tillräckligt av nytänkande förtroendevalda? Kanske valberedningarna inte förstår allvaret i sina uppgifter. Det kanske finns förtroendevalda, som gör allt för att behålla sin plats genom att tillmötesgå visa medlemsgruppers önskemål för att bli omvalda. Affärsmässigheten blir lidande av detta.

En undersökning om hur beslut fattas i lantbrukskooperationen är gjord av lantbrukstidskriften Land Lantbruk (040419). Ett antal väl insatta och högt insatta personer intervjuades med löfte om anonymitet. Alla i undersökningen talar om informella nätverk. Besluten förankras i nätverken, innan de går den formella vägen, varvid de inblandade personerna försäkras om att besluten går i den riktning de önskar. Dessa nätverk är inofficiella och består av människor som känt varandra länge och litar på varandra. Nätverken håller ihop, och det finns en tendens till att man nominerar varandra till olika poster i organisationen. Således bli det svårt för någon, som inte tillhör ”kretsen”, att bli invald. Det är svårt att komma in i en inre krets, där alla redan känner varandra. Det finns hinder för personer som är starka, har kunskap och är självständigt tänkande, men som aldrig fått någon position för att de inte passar in i kretsen. En person säger att besluten oftast fattas över huvudena på medlemmarna.

Scenariot som målas upp i tidningsartikeln skulle kunna tänkas stämma in på Swedish Meats organisation. En förtroendevald i Danish Crown, som har besökt ett kretsmöte i Sverige, tror att det i Swedish Meats saknas diskussion, vilket leder till att styrelsen och ledning kan agera mera autonomt.

## Referenser

### Litteratur

- Anderson, Bruce & David Trechter. 2003. "Managerial Skills, Functions and Participants." Artikel i *Cooperatives. An Economic and Management Perspective*. (eds. David Cobia & Bruce Anderson) (opublicerat manuskript)
- ATL. 040220
- Burns, Tom & G. M. Stalker. 1966. *The Management of Innovation*. The Alcuin press. Herts. England.
- Bruzelius, Lars H. & Per-Hugo Skärvad. 2000. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur. Lund.
- Danish Crown. 2002. *Vedtægter for Danish Crown Amba*. Randers. Danmark.
- Hatch, Mary Jo. 2002. *Organisationsteori*. Studentlitteratur. Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik. 1998. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur. Lund.
- Land Lantbruk. 040419
- Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch. 1969. *Developing organizations: diagnosis and action*. Addison-Wesley. Massachusetts. USA.
- Nilsson, Jerker. 1991. *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur. Lund.
- Nilsson, Jerker & Thomas Björklund. 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* Rapport 149, Institutionen för ekonomi. SLU. Uppsala.
- Sjöstrand, Sven-Erik. 1987. *Organisationsteori*. Studentlitteratur. Lund.
- Swedish Meats. 2003. *Årsredovisning 2002*. Johanneshov.
- Swedish Meats, 2004. *Årsredovisning 2003*. Johanneshov.
- Swedish Meats. 2003. *Ägarbrev*. nr 2, 3. Johanneshov.
- Swedish Meats. 2003. *Arbetsprogram för förtroendevalda i Swedish Meats ek. för*. Johanneshov.
- Swedish Meats. 2003. *Stadgar för Swedish Meats ek. för*. Johanneshov
- Westerlund, Lena. 2002. *Kompetens i styrelsen – om rekrytering och motivation i skogsägarföreningarna*. Examensarbete 262. Institutionen för ekonomi. SLU. Uppsala.
- Åkesson, Emil. 2003. *Grisproducenters val av slakteri*. Examensarbete 328. Institutionen för ekonomi. SLU. Uppsala.

### Internet

[www.swedishmeats.com](http://www.swedishmeats.com) 2004-03-01

[www.danishcrown.dk](http://www.danishcrown.dk) 2004-03-01

### Personliga meddelanden

Rasztar, Peter. Swedish Meats, 2003-10-06

Nilsson, Gunnar. Swedish Meats, 2004-03-12

## Bilaga: Intervjuguide

### *Situationssynsättet*

1. Tycker du att din befattning i förtroendemannaorganisationen är preciserad av tydliga ansvarsområden?
2. Känner du att du har en begränsad handlingsfrihet på grund av regler och procedurer eller något annat?
3. Tycker du att de uppgifter du har som förtroendevald tenderar till att vara specialiserade eller ändras de ofta om behov finns?
4. Tycker du förtroendemannaorganisationen hänger med förändringarna i omvärlden, med andra ord ser du organisationen som flexibel eller stabil eller någonstans mittemellan?
5. Är relationerna i organisationen företrädesvis vertikala eller horisontella eller båda typer blandat efter behov?
6. Använder ni er ofta av tillfälliga arbetsgrupper och utskott för att lösa nya problem som uppstår?
7. Hur tycker du informationskanalerna är i organisationen? Är de formella pga en klar auktoritetshierarki och en strikt maktfördelning eller sker kommunikationen i mer informella kanaler, eller fungerar det på något annat sätt?
8. Tycker du att förtroendevalda på alla nivåer och medlemmar känner att de är delaktiga i besluten som fattas?
9. Känns det som om det är viktigt med lojalitet gentemot sina överordnade i organisationen eller är det viktigare att identifiera sig med organisationens helhet och verksamhetsidéer?
10. Är de internt tillämpade kunskaperna viktigare än externa personers kunskaper och erfarenheter eller beskriv hur förhållandet är mellan dessa?
11. Har olika positiva uttalanden och löften om ökad slaktvolym med mera från förtroendevalda sin grund i att man endast litat till de interna kunskaperna, eller något annat? (Endast till förtroendevalda i Swedish Meats)
12. Är auktoritet i organisationen detsamma som formell position eller kunskap, eller något annat?

### *Agentteori*

1. Tycker du att styrelsen sitter inne med mer kunskap och information än de övriga nivåerna (stämman och regionråden) i förtroendemannaorganisationen?
2. Är företagets medlemskår för heterogen för att effektivt kunna väga samman deras åsikter?
3. Tycker du att vissa medlemsgrupper subventioneras av andra?
4. Känns det som om förtroendemannaorganisationen har en kontrollapparat som håller koll på de förtroendevalda och deras agerande?

### *Övriga frågor*

1. Har du upplevt någonting under din mandatperiod som har blivit sämre gjort eller inte gjorts alls på grund av förtroendemannaorganisationens uppbyggnad?
2. Har du blivit positivt överraskad av någon funktion eller detalj i förtroendemannaorganisationens uppbyggnad?
3. Förtroendemannaorganisationen har ibland utsatts för kritik för att den är stor, oflexibel och att det tar lång tid att fatta beslut. Är detta orättvis kritik? (Endast till förtroendevalda i Swedish Meats)
4. Hur skulle du vilja förändra organisationen till det bättre eller är den tillfredsställande redan idag?

Har du några kommentarer om Swedish Meats förtroendemannaorganisation? (Endast till förtroendevalda i Danish Crown?)





Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi Uppsala, 2004

---

*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