



# Beslutsfattande i kooperativa organisationer

– *MO-styrelsernas beslut om transportdebiteringssystem*

*Stefan Karlsson*

---

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

*Examensarbete 365  
Uppsala 2004*

*ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-365—SE*



# Beslutsfattande i kooperativa organisationer

*– MO-styrelsernas beslut om transportdebiteringssystem*

*Decision-making in co-operatives – board decisions about freight cost allocation*

*Stefan Karlsson*

Handledare: Jerker Nilsson

© Stefan Karlsson

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-365--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2004

## Sammanfattning

Studiens syfte är att utreda hur de olika marknadsområdenas styrelser fattar beslut om transportdebiteringssystem, varvid ett starkt fokus ligger på de faktorer som påverkar beslutsfattandet, samt vilka förklaringar det finns till att just dessa faktorer vägs in.

Studien bygger främst på agentteorin, äganderättsteorin och garbage can-modellen. Dessa teorier behandlar relationen mellan en styrelse och medlemmarna men även relationen mellan medlemmarna och ledningen. Teorierna leder fram till ett antal teoretiska antaganden, som kan länkas till syftet. Dessa teoretiska antaganden ligger till grund för insamlingen av empiriska data.

Data samlas in genom kvalitativa intervjuer med nio styrelseledamöter – tre från vart och ett av MO:na Gävle-Dala, Värmland och Aros. Dessa tre MO:n väljs pga att de har olika transportdebiteringssystem men har en liknande struktur inom MO:t. MO Gävle-Dala har avståndsrelaterad frakt, MO Värmland har zonfrakt och MO Aros har utjämnad frakt.

Slutsatserna ger en förståelse av vilka faktorer som påverkar styrelseledamöterna, när de fattar sina beslut. Fyra faktorer påverkar styrelsen:

- Ledningen,
- Medlemmarna,
- Informationsinsamlingen,
- Andra styrelsemedlemmar.

I enlighet med agentteorin är styrelsen i de olika MO:na tillsatta för att kontrollera att ledningen inte handlar i eget intresse. I frågan om bulkfrakterna har styrelsen svårt att genomföra denna kontroll. Ledningen har mer information än styrelsen. Styrelsemedlemmarna söker heller inte egen information utan litar på och grundar sina beslut på informationen från ledningen. Detta gör att ledningen har ett stort övertag och kan på det sättet påverka styrelsens beslutsfattande.

När medlemmarna märker att styrelsen tappar kontrollen över organisationen, känner de också att de inte kan påverka beslutet. Detta bidrar till att medlemmarna blir likgiltiga och försöker tillskansa sig så mycket resurser som möjligt. I MO Aros och i MO Gävle-Dala visar sig detta genom att grupper av medlemmarna påverkat ledningen och styrelsen att utforma fraktsystemet till deras fördel. I MO Aros har medlemmarna i de östra delarna meddelat att om fraktsystemet förändras, kommer de att leverera till konkurrenten. Styrelsen i MO Aros har lyssnat till dessa medlemmar, vilket har inneburit att de medlemmar, som ligger närmare fabriken, får betala mer för sina frakter. Medlemmarna nära fabriken subventionerar alltså medlemmar, som ligger långt ifrån.

## Summary

The purpose of this study is to investigate how directors in the regional market areas of Svenska Lantmännen (Swedish Farmers' Supply and Crop Marketing Association) make decision about freight cost allocation systems. The focus is on identifying factors that affect the decision-making process and explanations to the prevalence of these factors.

The study is based on the principal agent theory, ownership theory and the garbage can theory. These theories describe the relationship between the board and the members but also the relation between the members and the management. The theories indicate a number of assumptions that are linked to the purpose. These theoretical assumptions serve as the basis for the data collection.

Data is gathered through qualitative interviews with nine directors – three from each of the Gävle-Dala, Värmland, and Aros market areas. These market areas is elected due to they have quite different freight cost allocation systems, even though they have similar structures. Gävle-Dala has distance related freight, Värmland has zone freight and Aros has level out freight.

The conclusions give an understanding of which factors that affect the directors when they are in the process of making a decision. Especially four factors affect the board:

- The management,
- The members,
- The collection of the information,
- Other board members.

According to the principal agent theory the directors have the task of controlling that the management does not act in its own interest. The board has problems to conduct this control when it comes to freight issues. The management possesses more information than the board. Also, the directors do not seek information on their own, but rather rely on information they get from the management. This implies that the management has big advantage and thus it can influence the board's decision-making.

When the farmer-members notice that the board loses control, also they feel that they can't influence the decision. Hence, the members become indifferent and are trying to misappropriate resources. This indifference has expressed itself in for example Aros and Gävle-Dala where a group of members influenced management and directors to design a freight cost allocation system to their advantage. Members in the eastern parts of Aros have announced that if the freight cost allocation system changes, they will deliver to a competitor. The board in Aros listened to these members, whereby members close to the factory have to pay more for their freight. Members close to the factory are subsidizing those living further away.

# Innehåll

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemanalys och syfte .....	2
1.3 Disposition .....	5
<b>2. Svenska Lantmännen.....</b>	<b>7</b>
2.1 Företagsstruktur .....	7
2.2 Division logistik .....	8
2.3 Marknadsområden.....	9
2.4 Medlemsstyrning.....	9
<b>3. Teori .....</b>	<b>11</b>
3.1 Introduktion .....	11
3.2 Det kollektiva styrandet .....	11
3.3 Det kollektiva ägandet.....	14
3.4 Styrelsens beslutsfattande .....	15
<b>4 Resultat.....</b>	<b>17</b>
4.1 Frakter inom Svenska Lantmännen.....	17
4.2 Databasinsamling.....	17
4.3 MO Gävle-Dala, avståndsberoende frakt.....	18
4.4 MO Värmland, zonfrakt .....	21
4.5 MO Aros, utjämnad frakt.....	25
<b>5 Analys .....</b>	<b>29</b>
<b>6 Slutsatser.....</b>	<b>33</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>35</b>
<b>Bilaga 1: Fraktkostnader i olika marknadsområden .....</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 2: Intervjuguide .....</b>	<b>38</b>





# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Lantmannasektorn har under de senaste åren genomgått en omfattande fusion och därmed omstruktureringar. Nio av de tidigare elva lantmannaföreningarna har bildat en landsomfattande förening, Svenska Lantmännen. Den nya föreningen har organiserats i fjorton marknadsområden, vanligen betecknade MO:n. Svenska Lantmännens styrelse har delegerat vissa ansvarsområden till beslutande organ inom de olika marknadsområdena. Dessa organ kallas MO-styrelser. Under omstruktureringsåren har MO-styrelserna behövt ägna sig åt många strategiska ärenden. En av de frågor, som har debatterats mycket, rör transportdebiteringssystemen.

Från och med 1 januari 2001 beslutar MO-styrelserna över vilket transportdebiteringssystem mot lantbrukaren som skall tillämpas inom MO:t ifråga. Detta har lett till att olika marknadsområden har olika debiteringssystem. Vidare kan ett marknadsområde ha skilda debiteringssystem för olika produkter. Förenklat kan sägas att det idag existerar fyra debiteringssystem inom Svenska Lantmännen:

- *Avståndsberoende frakt.* Lantmännen delar in ett marknadsområde i små zoner med exempelvis fem kilometers mellanrum. Detta innebär att lantbrukarna i stort sett betalar för det avstånd varan transporteras.
- *Zonfrakt.* Lantmännen delar in ett marknadsområde i zoner t ex efter kommuner. Lantbrukaren får betala frakt beroende på vilken zon han eller hon tillhör.
- *Helutjämning.* Alla lantbrukare betalar lika mycket frakt oberoende av hur nära eller hur långt bort deras gård ligger i förhållande till Lantmännens lager.
- *Engångsfrakt.* Lantbrukaren betalar en förutbestämd summa per månad för frakten och betalar sedan inte mera, även om han eller hon får många produkter transporterade till sig.

Skillnaderna mellan de olika MO:nas lösningar kan förmodas ha stor betydelse för de enskilda lantbrukarnas ekonomi och därmed för Svenska Lantmännens konkurrenskraft och resultat. Samtidigt är det oklart vilka konsekvenserna kan tänkas bli av att ett MO har den ena eller den andra transportdebiteringslösningen.

I ett ekonomiskt system, där vissa aktörer subventionerar andra, uppstår välfärd förluster. Ett sådant system är inte ekonomiskt optimalt enligt gängse välfärdsteori. När t ex inte alla medlemmarna betalar för det avstånd deras varor fraktas, minskar incitamenten till rationaliseringar på gårdarna (såväl de subventionerade som de subventionerande). Dessutom tar strukturrationaliseringen i näringen en felaktig väg, dvs subventionering är enligt välfärdsteorin också samhällsekonomiskt skadliga.

Emellertid argumenterar Nilsson & Björklund (2003) för att alla subventioneringar inte behöver vara till skada i en traditionell kooperativ förening, utan tvärtom kan de skapa bättre ekonomi, givet att de inte är mycket omfattande. Om föreningen med hjälp av vissa subventioner mellan olika medlemskategorier kan öka sin samlade produktionsvolym, kan dess genomsnittskostnad tack vare stordriftsfördelar sjunka till ekonomisk nytta för alla medlemmar.

Det faktum att det finns skillnader mellan de olika MO:nas fraktsystem föranleder en rad undringar: Varför finns dessa skillnader; är den era eller andra modellen bättre för lantbrukarna; för vilken kategori av medlemmar är en bestämd lösning bättre eller sämre; hur ser medlemmarna inom ett MO på den där gällande lösningen? Alla dessa frågor går upp i en överordnad fråga, nämligen hur MO-styrelserna har resonerat, då de valde en bestämd lösning.

## 1.2 Problemanalys och syfte

### 1.2.1 Beslutsfattande

Studien riktar sig mot frågan om på vilka grunder MO-styrelserna i Lantmännen fattar beslut om transportdebiteringssystem. Detta är en intressant fråga, eftersom de olika MO:na har kommit fram till olika lösningar när det gäller transportdebiteringssystem. Studiens utgångspunkt är beslutsfattande inom Kooperationen – i detta fall beslutsfattande inom MO-styrelser. Det vore i och för sig intressant att i studien inkludera även hur styrelser i andra kooperativa organisationer fattar beslut i liknande frågor. Detta skulle dock spränga resursramarna som finns för studien. Studien behandlar enbart styrelsebeslut i olika MO:n inom Svenska Lantmännen och endast beslut om transportdebiteringssystem.

I litteraturen finns olika uppfattningar om hur beslut skall fattas. Den vanligaste utgångspunkten är bilden av den rationella beslutsfattaren. Denne informerar sig om alla alternativ och alla tänkbara konsekvenser. Hogarth (1989) redogör för den naturliga utgångspunkten i sju steg. Under varje steg skall ett antal frågor besvaras innan processen går vidare till nästa steg.

Steg 1: *Strukturera problemet*

Vilka är alternativen?

Vilka är de största osäkerheterna?

Steg 2: *Bedöma konsekvenserna*

Vad händer i de olika alternativen?

Hur skall de olika alternativen vägas mot varandra?

Steg 3: *Bedöma osäkerheten*

Vilken information är relevant för bedömning av osäkerheten?

Steg 4: *Utvärdera alternativen*

Vilka kriterier skall användas?

Steg 5: *Känslighetsanalys*

Vilka felaktigheter finns i bedömningarna av konsekvenserna och osäkerheten?

Steg 6: *Informationsinsamling*

Vilka är möjligheterna och kostnaderna att samla in den information som behövs?

Steg 7: *Beslut*

Har problemet analyserats tillräckligt?

Vilket alternativ ger största möjliga nytta?

De flesta som studerat beslutsfattande vet att ingen styrelse eller företagsledning kan leva upp till detta ideal. Det har också framkommit många brister i denna idealmodell. Brunsson & Jönsson (1979) skriver:

- *Informationssökning* är kostsam därför att det krävs tid, arbete och pengar att söka data och tolka dess betydelse.
- Beslutsfattarna har *begränsad kapacitet* gällande tid, mängden information de kan ta till sig och antal ärenden de kan hantera.
- Osäkerheten kan i viss mån undanröjas med hjälp av mera information. Dock kvarstår vanligen en *genuin osäkerhet* som inte kan undanröjas.

Brunsson (1985) och March & Olsen (1979) hävdar att en styrelse och en företagsledning oftast agerar snabbt och är inte lika rationella som de beskrivs i idealmodellen. Den begränsat rationelle beslutsfattaren väljer ett alternativ, som tillfredsställer målen. När målen är uppnådda, slutar sökandet efter alternativ. Den optimala nivån uppnås därför sällan. Vidare är en organisations beslut oftast en del av individuella prestationer. I en beslutsprocess varierar engagemanget bland de medverkande beroende på vilken eller vilka frågor som behandlas. Detta medför att beteendet och engagemanget från en individ kan omvandlas till organisationens agerande.

Brunsson (1985) skriver att personer i en beslutsprocess oftast väljer mellan några få alternativ, vanligtvis två. Det förekommer också beslutsprocesser med bara ett alternativ. Att det vanligtvis rör sig endast få alternativ förklaras med att ett val mellan ett flertal alternativ skulle innebära osäkerhet, som skulle sänka motivationen att genomföra beslutet. Enligt Brunsson tar beslutsfattare bort alternativ, som bara har en liten chans att bli valda, därför att osäkerheten i beslutet skall bli så liten som möjligt. Däremot kan alternativ, som inte har någon chans att bli valda, ofta behållas. Dessa alternativ hjälper till att få det önskade alternativet att se bra ut. Om det existerar två alternativ och det ena är otänkbart, blir det andra lättare att ta till sig.

Enligt March & Olsen (1979) befinner sig individerna i en företagsledning eller styrelse i en mer komplex och mindre stabil värld än vad som beskrivs av standardteorierna om beslutsfattande inom organisationer. De menar att den informella beslutsprocessen har direkt samband med förändringarna i organisationen. Beslutsfattare etablerar oftast relationer till en eller flera personer inom en styrelse eller företagsledningen, vilka de litar på. Detta medför att de tror på det mesta, som denna eller dessa personer säger. Beslutsfattaren röstar också oftast likadant som denna person. Samme beslutsfattare har också personer inom samma styrelse eller företagsledning, som han inte litar på eller lyssnar till. Detta medför att persons åsikter inte är trovärdiga och allt denne person säger är fel, enligt beslutsfattaren.

Med resonemangen ovan som bas kan studiens syfte fastställas till *att utreda hur MO-styrelserna fattar beslut om transportdebiteringssystem, varvid ett starkt fokus ligger på de faktorer, som påverkar beslutsfattandet, samt vilka förklaringar det finns till att just dessa faktorer vägs in.* Dessa förklaringar kan gälla social interaktion inom styrelsen och med medlemmarna, rollfördelningen inom styrelsen och mellan styrelsen och föreningens tjänstemän, informationsinsamling och -bearbetning m.m. Studien ska således leda fram till en kartläggning av svårgripbara faktaförhållanden samt orsakssammanhangen bakom dessa. Det finns ingen ambition att uppsatsen skall utmynna i några råd eller rekommendationer.

Med syftet som utgångspunkt kan ett antal delfrågor formuleras, bl a följande:

- Varför har marknadsområdet valt ett bestämt transportdebiteringssystem, då det finns ett antal andra möjligheter? Frågan är vad som kännetecknar de alternativ som övervägdes och på vilka grunder dessa alternativ först identifierades och sedan valdes bort. Det kan ha funnits närliggande modeller eller helt avvikande modeller.
- Varför har andra marknadsområden inom Svenska Lantmännen andra lösningar? Det kan tänkas finnas påverkan mellan olika marknadsområden, t ex sådana som ligger geografiskt nära varandra, sådana som har likartad verksamhetsstruktur eller sådana där nyckelpersonerna känner varandra väl.

### 1.2.2 Teorival

För att undersöka MO-styrelsernas beslutskriterier och vilka de påverkande faktorerna är behövs bakomliggande teori. Denna teori används i kapitel 3 för att formulera teoretiska antagande till varför styrelserna fattar ett visst beslut. Teorierna skall förklara relationen mellan medlemmarna och ledningen, ledning och styrelse men även mellan medlemmarna och deras representanter i styrelsen. Teorierna skall också beskriva det kooperativa beslutsfattandet.

Enligt Easterbrook & Fischel (1986) tenderar företagsledare i kooperativa organisationer att hamna i styrelsen p.g.a. delvis andra meriter än ledaregenskaper. En av de viktigaste meriterna är att ett flertal av de övriga ägarna har förtroende för personen i fråga. Det är inte avgörande om personen verkligen har förmåga att leda en organisation. Eftersom samma individ ofta är såväl medlem som aktiv i styrelsen, uppstår problem då styrelsemedlemmarna har svårt att skilja på vad som är bra för dem som individer och vad som är bra för organisationen i dess helhet.

För att styrelseledamöterna skall kunna skilja mellan person och affärer upprättas kontrakt mellan medlemmarna och ledningen. I dessa fall blir ledningen ett slags agenter, som skall utföra en uppgift åt medlemmarna. Detta förhållande är generellt. I kooperativa organisationer förvaltar ledningen organisationen åt medlemmarna. *Agentteorin* beskriver detta förhållande mellan ägarna och ledningen. I detta fall är det medlemmarna som skall kontrollera att styrelsen tillsammans med ledningen fattar bra beslut.

Även om medlemmarna har valt styrelseledamöter, händer det att förtroendevalda och medlemmar inte har samma målsättning. Styrelsen kan då agera utifrån sin egen målsättning och låta sig styras av marknadssignaler. Beslutsfattandeproblemet beskriver problematiken, när de förtroendevalda och medlemmarna inte har samma målsättning (Nilsson & Björklund, 2003).

Lantbrukarna äger Svenska Lantmännen kollektivt. Nackdelarna med det kollektiva ägandet och kapitalet är många. En är att resurser kan bli inoptimalt utnyttjade. När den enskilde medlemmen inser att det inte är möjligt att påverka beslutandet om resursanvändningen, vill han tillskansa sig så mycket som möjligt (Nilsson & Björklund, 2003). *Äganderättsteorin* riktar kritik mot de kollektiva egenskaperna, som är vanliga i kooperativ verksamhet.

Det behöver dock inte alltid vara meningsskiljaktigheter, som gör att ett beslut inte blir optimalt. Den valda lösningen var kanske den, som fanns till hands, eller en lösning som alla förstod. *Garbage can-teorin* menar att det händer lika ofta att lösningar söker problem som tvärt om. Detta kan leda till att en lösning som låter bra kan väljas utan att lösningen är rätt för det specifika problemet.

### 1.2.3 Val av marknadsområden

För att kunna bidra med värdefulla kunskaper måste studien bygga på data från ett antal marknadsområden. Data måste insamlas från beslutsfattare inom dessa MO:n. Självklart är att data måste erhållas från MO-styrelseledamöter, eftersom det ju är dessa styrelser, som fattar besluten om fraktdebiteringssystem. Men även upplysningar från ett antal tjänstemän inom MO:n kan behövas, eftersom det rimligtvis måste finnas interaktion mellan styrelsen och tjänstemännen.

Således kan krävas en stor mängd data från varje MO, vilket betyder att det av resursskäl är nödvändigt att begränsa antalet MO:n som studeras. En bedömning är att det är tillräckligt att studera tre MO:n, givet att dessa tre representerar en stor spännvidd vad gäller fraktdebiteringssystem. Extra värdefullt vore om dessa tre har ungefärligen likartade förutsättningar vad beträffar verksamheter. Därmed är det nödvändigt att inledningsvis erhålla en bild av vilka slags debiteringssystem som finns och hur dessa skiljer sig från varandra.

Utifrån de ovannämnda kriterierna väljs MO Värmland, MO Gävle-Dala och MO Aros. Dessa har olika transportdebiteringssystem, men de har ungefärligt samma struktur. Hur de olika marknadsområdena ser ut och hur de skiljer sig åt beskrivs i kapitel 2.

## 1.3 Disposition

Rapporten är strukturerad enligt vad som visas i figur 1.1.

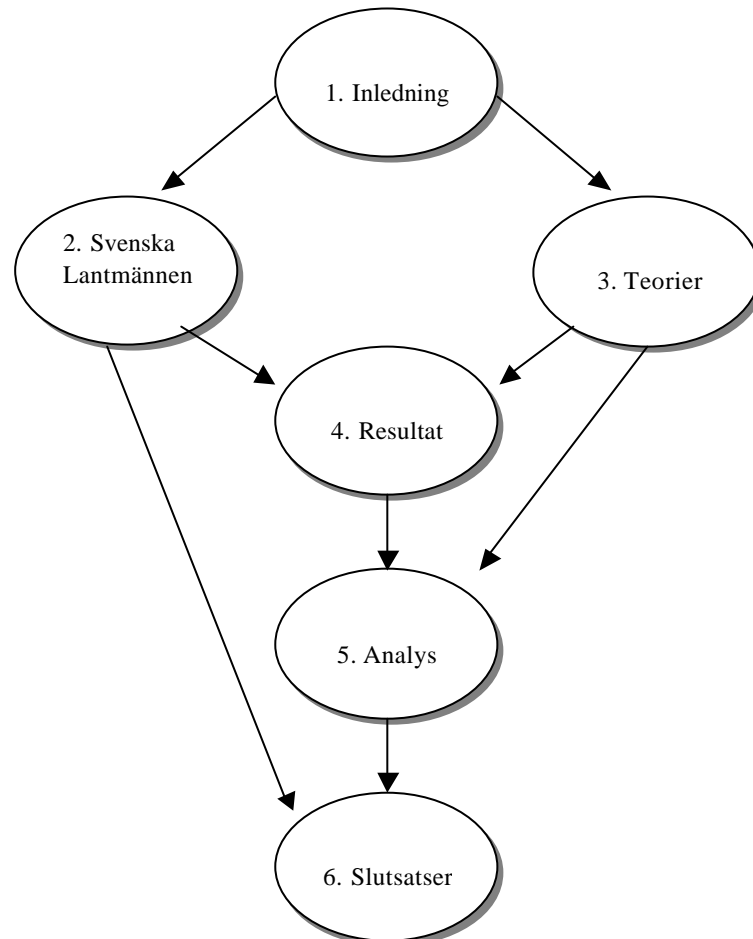
I *kapitel 2* följer en beskrivning av företaget Svenska Lantmännen med särskild tonvikt vid transportbehov och transportdebiteringssystem samt en närmare beskrivning av de tre valda marknadsområdena. Här beskrivs även hur Svenska Lantmännen är uppbyggt och hur förtroendevalda väljs. *Bilaga 1* visar en översikt över de olika transportdebiteringssystemen inom de 15 marknadsområden, som fanns före fusionen mellan Västra Skaraborg och Skövde.

*Kapitel 3* presenterar en teoretisk genomgång av beslutsfattande, särskilt i kooperativa organisationer. Den litteratur, som redovisas, omfattar beslutsteori, agent- och äganderättsteori samt garbage can-teori. Kapitlet utmynnar i ett antal teoretiska antaganden, vilka således kan betraktas som preciseringar till syftet.

För att undersöka dessa teoretiska antaganden krävs empiriska data. *Kapitel 4* redovisar det empiriska materialet, primärt insamlat genom intervjuer med MO-styrelseledamöter och högre tjänstemän inom de olika marknadsområdena. Kapitlet inleds med en redovisning av metoder och

tillvägagångssätt för datainsamlingen. *Bilaga 2* presenterar den intervjuguide, som används för de personliga intervjuerna.

Det empiriska materialet blir i *kapitel 5* föremål för teoretiska tolkningar så att var och en av de teoretiska antagandena blir utredda. I det avslutande *kapitel 6* redovisas slutsatser. I en diskussion av slutsatserna blir dessa satta in i ett företagssammanhang.



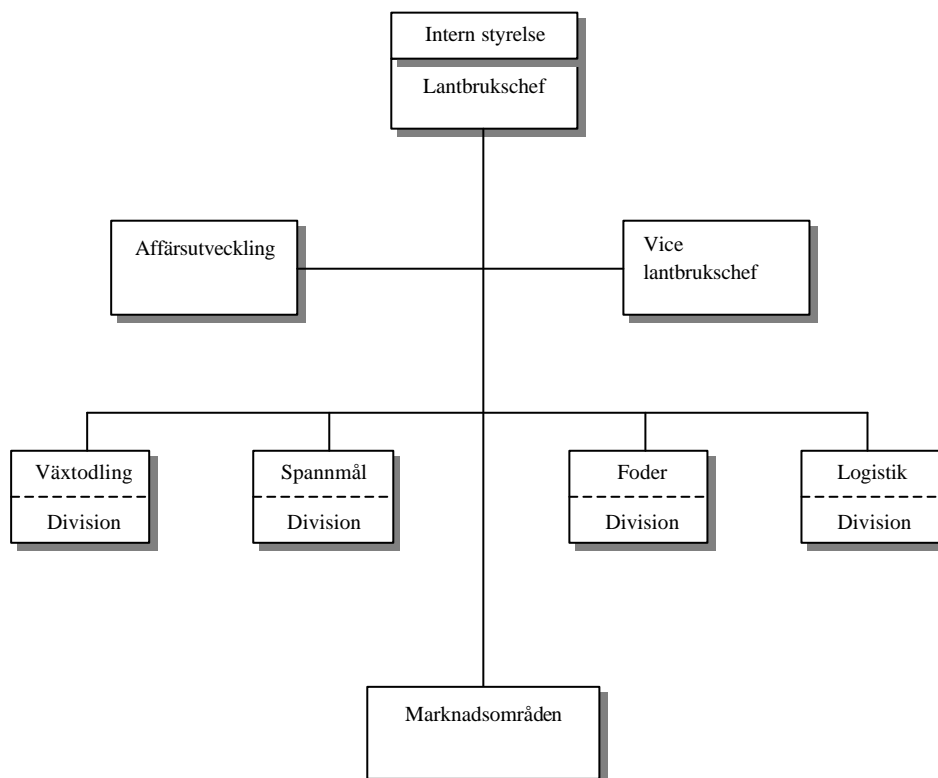
*Figur 1.1 Uppsatsens struktur*

## 2. Svenska Lantmännen

### 2.1 Företagsstruktur

Lantmännen är en av Sveriges största koncerner inom lantbruks- och livsmedelsindustrin. I koncernen ingår en rad dotterbolag såsom Ceralia, Svalöf Weibull, Granngården och AnalyCen. Lantmännen är en kooperativ förening, där hög vinst inte är det främsta målet. I stället försöker organisationen pressa marginalerna och lämna efterlikvid och återbäring till medlemmarna. Medlemmarna är inte bara kunder utan också leverantörer och ägare. Lantmännen ägs av ungefär 48 000 lantbrukare och omsätter ca 25 miljarder kronor årligen. Dess huvuduppgift är att tillhandahålla utsäde, gödsel, växtskydd, och foder åt medlemmarna samt att ta emot, lagra, förädla och sälja det som lantbrukarna odlar. Försäljning av maskiner för jordbruk, skog och entreprenad samt en omfattande butiksverksamhet är andra viktiga delar av verksamheten (Lantmännens hemsida 2004-04-23).

Kärnverksamheten bedrivs inom Lantmännen Lantbruk. Detta affärsområde är Lantmännens största, då alla marknadsområden tillhör detta. Lantmännen Lantbruk har en kraftigt decentraliserad organisation. Syftet är att bibehålla en stark marknadsorientering och lokal förankring. Överst sitter lantbrukschefen och under honom finns det fyra divisioner; växtodling, spannmål, foder och logistik (figur 2.1).



Figur 2.1 Strukturen över Lantmännen Lantbruk, (Källa: Lantmännens hemsida 2004-04-24)

Lantmännen Lantbruk är indelat i 14 marknadsområden. Vart och ett av dessa ansvarar för försäljning av utsäde, gödsel, växtskydd och foder samt kontraktskrivning och rådgivning. Varje marknadsområde leds av en marknadschef, och arbetet mot kunden sker i huvudsak genom en säljkår. Nedan följer en beskrivning av divisionen logistik, därefter beskrivs de olika marknadsområdena och till sist hur va lprocessen av styrelsemedlemmarna inom MO:t går till (Lantmännens hemsida 2004-04-23).

## **2.2 Division logistik**

Division logistik har en strategisk roll och en operativ roll. Den strategiska är att utveckla divisionen så att varuflödet inom organisationen sker så effektivt som möjligt. Den operativa rollen är att se till att varor finns på lagren och att dessa blir transporterade till medlemmarna.

### *Strategisk roll*

Division logistik ansvarar för logistiken i hela Lantmännen Lantbruk. En strategisk uppgift är att aktivt medverka i den strukturella förändringen för att öka effektiviteten i flödet av varor och information och därigenom öka konkurrenskraft. Divisionen skall också skapa en gemensam logistikplattform för marknadsområdena och divisionerna så att det blir lägre kostnader, ökad kundservice, magrare distributionskedjor och snabbare orderhantering. Detta sker genom att logistikdivisionen är ett kostnadsställe och har därför ansvar att se till att logistikaktiviteterna (varuflöde, ekonomiflöde och informationsflöde) sker så billigt som möjligt.

### *Operativ roll*

En operativ roll är att försöka få överlägsen effektivitet i den dagliga verksamheten d.v.s. driften av lager- och transportsystem samt styrningen av varu- och informationsflödet. Division logistik har ansvar för upphandling av samtliga flakfrakter, medan foderdivisionen tillsammans med logistikdivisionen upphandlar bulkfrakterna. Logistikdivisionen har också ansvar för lagren i Norrköping, Lidköping, Bohus-Falkenberg och Västerås. Divisionen har förutom detta hand om orderdelen. När en säljare eller kundtjänst lägger en order, hamnar denna i ordersystemet, varefter logistik hanterar den. Divisionen ser till att varorna levereras genom att beställa varorna hos leverantörer och/eller interna fabriker. Logistikdivisionen tar hem varorna, lagerhåller dem, lastplanerar dem, lägger upp på en bil samt återrapporterar. Därefter startar ekonomiavdelningen sin process genom att kunden faktureras.

Divisionen genom sin årliga budget en uppfattning om vilka kvantiteter och vilken kostnadsmassa divisionen har. Övervägande delen av de kostnader, som den har för sin centrala enhet och lagren, fakturerar logistik ut på de tre andra divisionerna, som i sin tur tar ut denna kostnad mot MO:t. Fraktkostnaderna tas ut direkt mot respektive MO eller division. Om det är en direktleverans från ett lager till en kund, betalar MO:t frakten, men om det är en infrakt till ett lager, betalar respektive division den. Divisionerna och MO:na tar ut priset mot kunden (Sjölund, 2004).



## 2.3 Marknadsområden

Av kapitel 1 framgår att tre marknadsområden undersöks närmare i denna studie. Dessa är Gävle-Dala, Värmland och Aros. Vart och ett av dessa tre har sitt eget transportdebiteringssystem inom bulkfrakterna. Dessa är avståndsberoende, zon-, och utjämnad frakt. För att ge en bild av skillnaderna mellan marknadsområdena följer en kort beskrivning av de tre.

*Gävle-Dala* omfattar 2240 medlemmar i Dalarna, Gävleborg, Gästrikland och Hälsingland. I marknadsområdet brukas ungefär 97 000 hektar åkermark, som till 55 procent består av vall. Tyngdpunkten i MO:t är mjölkproduktion, och det finns 17 700 kor fördelade på ca 600 lantbrukare. Dessa är jämnt utspridda över marknadsområdet men något färre i södra Dalarna. Runt dessa kodistrikt finns spannmålsdistrikt, t ex i Hedemora och Borlänge. Även Hälsingland har en del spannmålsproduktion fast inte i någon större skala. MO:t tar endast emot 35 000 ton spannmål per år. I MO:t finns även 15 000 slaktsvin och 1400 suggor, och omsättningen är 176 miljoner kronor i kärnverksamheten plus 108 miljoner i butikerna, dvs totalt 284 miljoner per år (Eijre, 2004).

*Lantmännen Värmland* består av Värmlands län med 2100 medlemmar. I Värmland brukas ungefär 100 000 hektar åkermark. Merparten av detta ligger i vall, ca 60 000 hektar. Av de 40 000 hektar som är ren åkerareal ligger större delen i Vänerområdet, dvs Värmlandsnäs och två till tre mil från Väneren. Det finns även åkermark i dalgångarna som går upp från Väneren, Fryksdalen med Sunne och Torsby samt Klarälvsdalen. I Värmland finns 10 500 mjölkkor hos ca 290 mjölkbönder. Det finns även 110 000 slaktsvin och 5000 suggor, merparten i Värmlandsnäs, 10 500 hästar och två stora Kravanläggningar med höns. Omsättningen är 170 miljoner plus 120 miljoner i butikerna – totalt 300 miljoner kronor per år (Pagré, 2004).

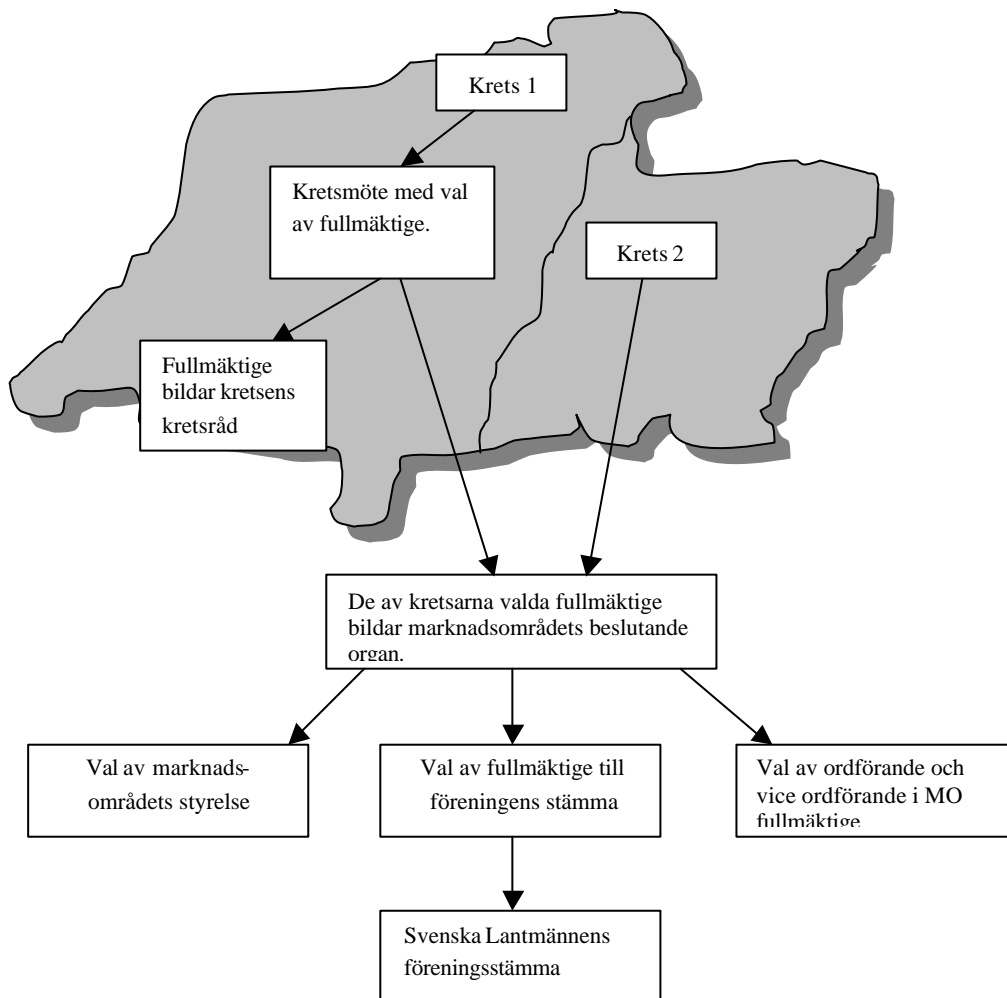
*Aros* är ett stort marknadsområde med ca 5000 medlemmar, som tillsammans brukar ungefär 290 000 hektar åkermark. Marknadsområdet är växtodlingsdominerat och köper in 480 000 ton spannmål varje år. Av naturliga skäl finns även stor animalieproduktion, eftersom växtodlingen är omfattande. Totalt finns 20 000 kor i marknadsområdet, fördelade på ca 390 lantbrukare. Områden med kor är Tierp, Östhammar, Alunda, Gimo, Sala och Heby. I Aros finns även 18 000 suggor och 200 000 slaktsvin. Trenden är att animalieproduktionen minskar och växtodlingen ökar. Marknadsområdet sträcker sig från Tierp i norr till Södertörn i söder och består därför av både slättbygd och skogsbygd. Jordbruket är mest koncentrerat runt Mälaren, särskilt Västerås, Stockholm, Uppsala och Enköping. Marknadsområdet omsätter 200 miljoner på foder och 300 miljoner på växtodlingen – totalt 500 miljoner kronor årligen (Sundström, 2004).

## 2.4 Medlemsstyrning

Vart och ett av Svenska Lantmännens 14 marknadsområden består av ett antal kretsar, vars antal beror på hur många medlemmar det finns i marknadsområdet. Totalt finns ca 76 kretsar inom Lantmännen. Dessa är geografiskt uppdelade på marknadsområdena och utgör basen i affärsorganisationen. Figur 2.2 visar ett exempel på hur ett marknadsområde kan se ut.

Direktanslutna medlemmar och medlemmar i lokalföreningar samlas i mars varje år för *kretsmöten*. Vid kretsmötena behandlas marknadsområdets verksamhet, redovisning av kretsens

verksamhet samt information om föreningens redovisning och verksamhet. Där sker även val av vem som skall representera kretsen i *MO-fullmäktige*, som utgör marknadsområdets beslutande organ. Personen eller personerna, som blir valda till *MO-fullmäktige*, utgör *kretsrådet* tillsammans med 1-3 suppleanter. Kretsrådet ansvarar för kretsens verksamhet under året och skall främja goda relationer mellan medlemmarna och förening.



Figur 2.2 Val av kretsråd, MO-råd och MO-styrelse inom Svenska Lantmännen

De på kretsmötena valda *MO*-fullmäktige utgör marknadsområdets beslutande organ. På *MO*-mötet väljs fullmäktige till *Lantmännens föreningsstämma*. Dessa väljs i förhållande till marknadsområdets antal medlemmar; en fullmäktig för varje påbörjat 500-tal medlemmar. *MO*-mötet väljer också 5-7 ledamöter till *MO-styrelsen*. *MO*-styrelsen skall leda affärsverksamheten och samordna medlemsverksamheten inom *MO*:t. *MO*-styrelsen utser varje år inom sig ordförande och vice ordförande samt sekreterare genast efter det att val av *MO*-styrelse har skett. I *MO*-styrelsen ingår dessutom *MO*-chefen, som utses av Svenska Lantmännens verkställande direktör efter samråd med *MO*-styrelsen (Bring 2004).

## 3. Teori

### 3.1 Introduktion

Detta kapitel behandlar teorier som rör beslutsfattande inom kooperativa organisationer. De teorier som tas upp här är de som valdes i kapitel 1. Teorierna är agentteori, äganderättsteori och garbage can-modellen. Dessa teorier redogör för relationen mellan en styrelse och medlemmarna men även relationen mellan medlemmarna och ledningen. De beskriver också hur beslut fattas. Teorierna leder fram till ett antal teoretiska antaganden som är specifikationer av studiens syfte. Dessa teoretiska antaganden ligger till grund för insamlingen av empiriska data.

### 3.2 Det kollektiva styrandet

#### 3.2.1 Agentkostnader

Det centrala i agentteorin är förhållandet mellan agenten och huvudmannen. Huvudmannen har någon form av problem, som han inte själv kan lösa med en rimligt stor resursinsats. Skälen till detta kan vara många. Om situationen "lägenhetsköp" undersöks, kan den som har en lägenhet till försäljning anse att det är för stora kostnader förknippade med att sälja lägenheten på egen hand, ofta uttryckt som svårt, riskfyllt eller tidskrävande. Huvudmannen anlitar därför en agent (en mäklare), som genomför försäljningen. Därmed minskar huvudmannens kostnader för denna uppgift, jämfört med om han skulle utföra den själv. Men det uppstår också så kallade agentkostnader, när en agent anlitas. Huvudmannen måste övervaka att agenten gör det han ska göra, att han gör det så bra han kan, samt att han inte agerar för egen vinning (Hakelius 2002).

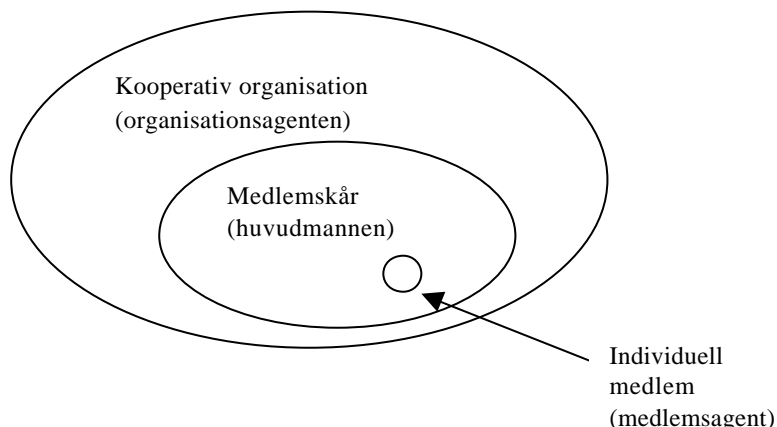
#### 3.2.2 Agentkostnader i kooperativa företag

Easterbrook & Fischel (1986) beskriver speciella drag hos organisationer, som inte är publika (dvs inte börsnoterade). De använder beteckningen starkt ägda bolag (closely held corporations, CHC). De syftar på bolag som inte kan ägas av vem som helst, till exempel kooperativa organisationer. I organisationer, som har restriktioner för ägande, uppstår ofta intressekonflikter. Orsakerna kan sökas bl a genom en analys av några av de särdrag som utmärker CHCs. Dessa organisationer tenderar att ha "oprofessionella" personer i företagsledningen jämfört med andra organisationer. Företagsledarna hamnar i ledningen på grund av andra meriter än ledaregenskaper. I det kooperativa fallet är det viktigt att många medlemmar har förtroende för personen i fråga. Mindre viktigt är om personen har verkliga ledarskapskompetens. Individerna i ledningen har stor makt över hur vinster hanteras, och de har ofta en tendens att använda vinstmedel till investeringar, tillväxtsatsningar eller egna lönepåslag. Eftersom samma individ ofta är såväl ägare som ledamot av styrelsen, uppstår problem genom att ledningen inte mäktar skilja på vad som är bra för dem som individer och vad som är bra för organisationen i helhet. Ytterligare ett problem är att ägarna till denna typ av organisation i de flesta fall inte har tillgång till kapitalmarknader och har relativt stora summor investerade i organisationen.

Dessa problem har enligt Easterbrook & Fischel skapat ett mönster av att kontrakt spelar en central roll i CHCs. Dessa kontrakt försöker motverka de ovan beskrivna problemen, t ex brist på marknadssignaler samt bevakning av minoritetsägarnas intressen. Ett exempel är att minoritetsgruppen får lov att ha en eller flera representanter i företagsledningen för att tillvarata sina intressen och säkerställa att minoriteten fortsatt finner det intressant att engagera sig i organisationen. Faran är att det lätt uppstår konflikter, då olika viljor finns representerade i företagsledningen.

För att få en förståelse för varför t ex konflikter mellan olika aktörer uppstår inom organisationen kan det vara intressant att granska sambandet mellan en uppdragsgivare (huvudman) och en uppdragstagare (agent). Hakelius (2002) förklarar vilka aktörer det finns i agentteorin och hur de förhåller sig till varandra (se figur 3.1):

- *Medlemskåren*, som utgörs av samtliga medlemmar, sedda som ett kollektiv. Här tvingas också den enskilde att jämka samman sina åsikter med alla andras. Denna aktör kallas huvudman.
- *Organisationen* representeras av företagsledningen, vilken utgörs av de förtroendevalda i styrelsen samt företagets VD. Varje enskild individ tvingas delta i en kompromissprocess och i denna tona ner sina individuella åsikter. Denna aktör kallas organisationsagent.
- *Den enskilde medlemmen*, som mest tänker på sin egen situation och utveckling av sin egen gård. Denna aktör kallas medlemsagent och är agent åt medlemskåren.



Figur 3.1: Agentteorin illustrerad med avseende på vilka de olika aktörerna som ingår i modellen är, samt hur de relaterar till varandra. Hakelius (2002)

Utifrån detta kan uppfattas att en och samma individ kan vara representant för alla tre grupperna. Beroende på vilken roll han för tillfället spelar kommer han att agera på olika sätt. Detta ger möjlighet att analysera hur samma individ kan tänkas agera i olika roller inom organisationen och också vad detta får för konsekvenser för hela systemet (Hakelius 2002).

I kooperativa organisationer ger huvudmannen (medlemmarna) uppdraget åt agenten (organisationen och dess ledning) att utföra vissa uppgifter åt honom. Medlemmarna tillsätter en ledning, som skall styra organisationen. När ägandet och styrandet således blir åtskilda har, ledningen rätt att fatta beslut, som påverkar huvudmannen. Även om ledningen kan tvingas avgå om den inte sköter sitt uppdrag, kan det vara svårt för huvudmannen att kontrollera att agenten

inte handlar i eget intresse. Medlemmarna måste därför övervaka att ledningen gör det, som de vill att den skall göra. Problemet är att det är svårt för medlemmen att se vilken person i ledningen som gör det han ska och vem som inte gör det (Nilsson & Björklund 2003).

Det är inte enbart mellan medlemmarna och ledningen det kan finnas agentkostnader. Även mellan medlemmarna och deras representanter uppstår agentkostnader. I detta fall är representanterna agenter åt medlemmarna. Medlemmarna väljer förtroendevalda, som skall representera dem i olika frågor i styrelsen. Medlemmarna måste se till att styrelserepresentanterna verkligen gör vad de skall göra. Denna kontroll är svår att genomföra för medlemmarna, och sådana kontroller skulle bli väldigt resurskrävande.

### 3.2.3 Beslutsfattandeproblemet

Enligt agentteorin uppkommer ett antal problem, när ägandet och styrandet av ett företag är åtskilda. Problemen är enligt Fama (1980) större i kooperativa företag än i andra organisationer, eftersom det vagt definierade ägandet leder till osäkerhet och konflikter beträffande hur organisationen skall vara uppbyggd och styras. I organisationer, där ägarna väljer förtroendevalda som skall fatta beslut tillsammans med ledningen, händer det att de förtroendevalda och ägarna inte har samma målsättning. I värsta fall kan styrelsen tillsammans med ledningen förlora förmågan att tillmötesgå medlemmarnas intressen. Styrelseledamöterna kan då agera utifrån egna målsättningar.

Ett annat problem är att ledningen har mer information än ägarna. Ledningen kan använda denna information till sin egen fördel och då handla för egen vinnings skull. Den övertalar styrelsen att handla på ett sätt, som gynnar ledningen. Ledningen och styrelsen kan också gå samman för att själv få största möjliga nytta av organisationen. Tillsammans kan de lättare agera på sätt som gynnar dem båda. Dessa problem leder till att medlemskåren inte har förmåga eller ens vilja att styra föreningen. Därmed kan den anställda ledningen eller en klick av de förtroendevalda ta kontroll över verksamheten och styra den enligt egna intressen.

De teoretiska antaganden, som kan härledas utifrån resonemangen ovan, kan delas upp i följande grupper:

1. Styrelseledamoten låter sig påverkas av olika personer beroende på var han ser störst fördelar.
  - a. Styrelseledamoten handlar utifrån vad som är bäst för honom själv.
  - b. Styrelsemedlemmen är påverkad av medlemmarna (eller en viss grupp av dessa) och handlar utifrån vad dessa anser vara den bästa lösningen.
  - c. Styrelseledamoten vill tillgodose medlemmarna inom sin egen krets. På detta sätt försäkras han/hon sig om att bli omvald.
  - d. Ledningen övertalar styrelseledamoten att agera som den vill genom att den har överlägsen kunskap.
  - e. Styrelseledamoten allierar sig ofta med bestämda personer, som han/hon anser vara trovärdiga och/eller som han/hon vid ett annat tillfälle kan påräkna stöd från (s k "kohandel").

### 3.3 Det kollektiva ägandet

#### 3.3.1 Äganderättsteorin

Äganderättsteorin bygger på föreställningen om att det, som en person äger, har han också intresse av att sköta om. En person är nogra med att vårda den cykel eller bil han äger. Däremot är han inte lika intresserad av att sköta om luften eller havet, då dessa är en gemensam egendom. Detta leder oftast till att gemensamt ägda resurser blir överexploaterade. Det är dock inte nödvändigt att pengar investeras för att en äganderätt skall uppstå. Deen avgörande faktorn är att någon tilldelas rätten att äga och att erhålla del i residualen (vinsten). Viktig är att det inte räcker med att någon ser sig som ägare utan ägandet måste accepteras av omgivningen. Det hänger samman med att det är kostsamt att äga en tillgång, såtillvida att ägaren måste skydda den ägda tillgången mot andra individers försök att lägga beslag på denna (Nilsson & Björklund 2003). Om det finns en samhällsapparat, som ger skydd åt ägandet (polis- och domstolsväsende samt allmän respekt för äganderätten) reduceras dessa kostnader.

#### 3.3.2 Äganderättsteorin i kooperativa företag

Äganderätten i den traditionella kooperativa modellen liknar inte äganderätten i t ex ett aktiebolag. I ett aktiebolag äger en individ ett antal andelar av företaget (aktier). Regelverket runt aktiebolag är också relativt klart när det gäller vad som menas med ägande, hur vinsterna skall fördelas och vilket inflytande aktieägarna har över företaget. Dessutom kan en aktieägare sälja sitt aktieinnehav när han vill och investera i något annat.

I en kooperativ organisation är det medlemskollektivet, som har äganderätt till föreningen, vilken i sin tur äger företaget. Medlemmen har individuell äganderätt till sin insats men denna äganderätt är begränsad. Individen kan inte styra över vad som händer med insatsen. Sådana beslut fattas kollektivt antingen av stämman eller av styrelsen, vilket innebär att äganderätten i en kooperativ organisation är begränsad. En annan egenskap hos det kollektiva ägandet är att det inte förekommer någon marknad för andelarna. Alla medlemmars röster har lika stort värde trots att omsättningen med den kooperativa organisationen varierar stort. Vidare finns det oftast ett kollektivt kapital, som utgör en stor del av föreningens egna kapital (Hakelius 2002).

Slutsatsen är att kollektivt kapitalet bidrar till att ägandet och intresset för organisationen blir vagt och att medlemmarna bryr sig mindre om vad som händer med organisationen. De blir likgiltiga. Denna likgiltighet kan enligt Nilsson & Björklund (2003) leda till ett intresse av att tillskansa sig resurser. Därmed blir det näst intill omöjligt för styrelsen att fatta optimala beslut.

De teoretiska antagandena kan delas upp i följande grupper:

2. Styrelsen tror att den har gjort rätt för att den har hört att medlemmarna vill ha en viss lösning, men i själva verket har den inte gjort vad majoriteten av ägarna vill att de ska göra.
  - a. Styrelseledamoten handlar utifrån vad han/hon tror är den bästa lösningen för medlemmarna.
  - b. Styrelseledamoten handlar utifrån vad han/hon tror att marknaden efterfrågar.

### 3.4 Styrelsens beslutsfattande

Vanligtvis uppfattas beslutsfattande som en process, där beslutsfattarna kommer fram till en lösning på ett problem efter noggranna efterforskningar. March & Olsen (1979) vill istället likna beslutsprocessen som en soptunna, där olika problem och lösningar på problem och personers engagemang dumpas. Dessa problem, lösningar och engagemang svävar hela tiden runt för att försöka passas ihop till ett beslut och ett genomförande av beslutet. Hur lång tid det tar att finna en lösning beror på hur många valmöjligheter det finns, vilka problem som existerar, hur många problem som söker efter en lösning, hur stort engagemanget är samt omvärldens påverkan på beslutsfattarna. Ett kännetecken för garbage can-processen är att problem och lösningar kopplas ihop men oftast på ett irrationellt sätt.

För att en beslutsfattare ska komma fram till ett beslut sker oftast en process, vilket anses vara fallet även i garbage can-teorin. Detta förlopp delas in i fyra delar, nämligen problem, lösningar, medverkan och beslutstillfällen:

1. Personer inom och utanför en organisation brottas hela tiden med *problem*. Dessa rör saker som livsstil, familj, frustrationer över arbetet, karriär, grupprelationer inom organisationen, pengar, ideologi eller nuvarande kriser i samhället som meddelas genom massmedia eller grannen. Alla dessa problem kräver uppmärksamhet.
2. *Lösningar* är någons produkt. En dator är inte bara en lösning på ett problem som upptäcks när den behövs, utan den kan betraktas som ett svar som hela tiden letar efter en fråga. Behovsskapande är inte bara något som företag ägnar sig åt när de säljer nya produkter till konsumentmarknader, utan det är ett generellt fenomen i beslutsprocesser. Trots att det ofta sägs att personer inte kan finna ett svar förrän en fråga är formulerad, är det ofta så att organisationer inte vet frågan förrän svaret är känt.
3. *Medverkan* i en beslutsprocess kommer och går. Variationen av deltagare beror på att andra beslutprocesser behöver den medverkande deltagarens tid.
4. *Beslutstillfällen* förekommer då en organisation skall producera ett agerande, som kan kallas ett beslut. Dessa tillfällen kommer regelbundet, och alla organisationer har sina tillfällen, då de genomför beslut. Kontrakt skall då skrivas på, människor engageras eller avskedas, pengar spenderas och ansvar utdelas.

Dessa grupper är inte oberoende av varandra. En organisations beslut är en blandning av de fyra. Det är inte bara problemen, lösningarna, de medverkande och beslutstillfällena som avgör ett beslut. Besluten påverkas också av organisationsstrukturen och sociala sammansättningar. Dessa influerar utgången av en Garbage -can-process genom att de påverkar tiden för inkommande problem, val, lösningar och beslutsfattare. Strukturen och sammansättningen kan också hjälpa till att etablera länkar mellan de olika alternativen, varvis det går snabbare att komma fram till en lösning (March & Olsen, 1979).

De teoretiska antagandena på basis av diskussionen ovan kan delas upp i följande grupper:

3. Styrelseledamoten är irrationell i sitt handlande och beslutar sig för vad som för stunden ser bra ut.
  - a. Styrelseledamoten väljer ett förslag, som han kan förstå och få grepp om, och stöder sedan det förslaget.

- b. Det finns oftast en färdig lösning på problemet, och då används den utan att konsekvenserna utreds.
- c. Styrelseledamöterna har ofta ont om tid att sätta sig in i frågor och väljer då bland de alternativ han/hon kan sätta sig in i på kort tid.



## 4 Resultat

### 4.1 Frakter inom Svenska Lantmännen

Idag existerar flera typer av frakter inom Svenska Lantmännen. Dels är det frakterna från Svenska Lantmännen till lantbrukaren, dels frakterna från lantbrukaren till Svenska Lantmännen. De, som har varit mest på tal inom styrelserna, är frakterna från Svenska Lantmännen till lantbrukaren, dvs flakfrakterna och bulkfrakterna. Flakfrakterna består mestadels av utsäde, gödsel och kalk. Bulkfrakterna består nästan enbart av foder. Vid en rundringning till Svenska Lantmännens samtliga marknadsområdena framkom vilka transportdebiteringssystem dessa tillämpar på flak- respektive bulkfrakter. De flesta marknadsområdena har avståndsberoende frakt på sina flakfrakter. På bulkfrakter existerar fyra typer av frakter. Dessa är avståndsberoende frakt, utjämnad frakt, zonfrakt och volymbaserad frakt. Vilka frakter de olika marknadsområdena har visas i bilaga 1.

### 4.2 Datainsamling

Data har samlats in genom kvalitativa intervjuer. Av de nio intervjuade personerna är sex styrelseledamöter och tre är MO-chefer. Urvalet genomfördes genom att två personer ur varje styrelse med samma uppgifter i styrelsen valdes. Dessa två fick sedan rekommendera ytterligare två personer som skulle intervjuas. Den personen, som de gemensamt rekommenderade, fick bli den tredje respondenten. Risker med denna urvalsprocess är att intervjupersonerna kan stå nära varandra. Detta innebär att resultatet blir färgat om dessa har en nära diskussion.

Två intervjuer genomförs i Värmland, tre i Gävle området och fyra runt omkring Uppsala, alla utförda våren 2004. Intervjuerna följer en på förhand utformad intervjuguide (se bilaga 2). Alla intervjuer spelas in på band och därefter skrivs de ner på dator. För att bibehålla anonymiteten på respondenterna redovisas de olika marknadsområdenas svar gruppvis i avsnitten 4.3 till 4.5. Såsom framgår av nedanstående uppställning har många av ledamöterna ett flertal års erfarenhet av styrelsearbete.

<i>Person</i>	<i>Antal år i styrelsen</i>	<i>Marknadsområde</i>
A	4	Värmland
B	6	Värmland
C	3	Värmland
D	4	Gävle-Dala
E	8	Gävle-Dala
F	16	Gävle-Dala
G	9	Aros
H	6	Aros
I	9	Aros

## 4.3 MO Gävle-Dala, avståndsberoende frakt

### 4.3.1 Förslag

För två år sedan ändrade Gävle-Dala sin bulkfrakt från enhetsfrakt till avståndsberoende frakt. Alla tre respondenterna säger att de inte såg någon annan utväg än att gå över till avståndsberoende frakt. De bävade mycket för att byta frakten på bulk, och en av dem berättar:

Vi såg ingen annan utväg än att gå över till verklig frakt. Vi trodde det skulle bli folkstorm men det blev ingenting. Medlemmarna förstår att man måste betala för sina frakter och att de inte ska subventioneras. Viktigt var att man fick veta vad det kostade att köra långt. Tidigare körde vi bara, för det kostade ändå samma.

En annan respondent beskriver att MO:t var tvunget att byta system för annars hade det gamla systemet splittrat MO:t i två delar. De norra distrikten hade flyttat norrut och de södra distrikten söderut.

Jag bor alltså i södra delen av MO:t, och hade vi fått utjämnad frakt så hade jag köpt mina grejer ifrån Aros. Det hade varit billigast. För mitten i vårt område ligger ganska högt upp, och då hade jag fått ett högre pris än vad Aros har. Alltså hade hela nedre kretsen flyttat ner till Aros.

Intervjupersonerna i Gävle-Dala erkänner att de förut diskuterade vad som skulle vara rättvist inom MO:t. Men nu mer tänker de på ett annat sätt:

Nu är det så att grundtesen i Kooperationen är att det skall vara lika för alla, men världen är annorlunda idag. Har jag bosatt mig långt bort så får jag betala det priset transporten kostar, annars skulle jag ha bosatt mig någon annanstans. Det gäller att medlemmarna blir rationella istället, så att de tar hem större volymer.

På frågan om vem som kom med förslaget om en förändring ger alla tre olika förklaringar. De enas dock om att detta är en fråga som diskuteras i Lantmännen över hela Sverige, och i Gävle-Dala fattades ett beslut.

Frakten var en globalfråga som diskuterades över hela riket. Frågan kom väl upp där och sedan diskuterades denna fråga. Jag kände inte av någon styrning från något håll, utan det var en diskussion, och sedan blev det ett enhälligt beslut.

Var förslaget kom ifrån från början vet jag inte. Det har alltid varit mycket tal om frakter ända sedan vi gick med i Odal. Nu när det blev Svenska Lantmännen så blev det tal om en förändring. Jag kan inte säga om det var MO-chefen som kom med förslaget eller ej.

Det insåg vi själva när vi såg hur mycket vi skulle betala. De som bor i Krylbo skulle betala så mycket mer för att subventionera andra bönder. Bönderna har stöd längre upp vilket får gå till frakterna.

I Gävle-Dala diskuterades två förslag, nämligen zonfrakt och avståndsberoende frakt. Varför det blev avståndsberoendefrakt förklaras genom att MO:t ville göra en stor förändring och inte något halvdant.

Det är klart att man kunde fortsätta köra med enhetsfrakt, men det kändes inte bra, för de i Gästrikland hade den bästa frakten jämt. Enhetsfrakt kanske är mer rättvisetänkande, men det är inte företagsekonomiskt riktigt. Om detta genomförande kan splittra rörelsen, det är svårt att sja om. Alla måste tänka företagsekonomiskt.

Ja, det diskuterade vi men zonfrakt kändes som ett halvsteg så det var lika bra att ta det stora steget med en gång.

### 4.3.2 Inhämtande av fakta

Respondenterna använder olika sätt att sätta sig in i material. Det vanliga är att materialet kommer från logistikdivisionen och att detta sedan ifrågasätts av styrelsen.

På bulksidan finns en väldigt fin logistikavdelning som informerade oss. Vi fick en mall av den vilken är mycket enkel att använda.

Jag får in i huvudet bäst när jag hör. Det jag lyssnar på, då förstår man med en gång om det kommer att fungera eller ej. Man får läsa materialet lite skeptiskt, och sedan får man fråga om det är något man inte förstår. Jag tar aldrig siffror rätt upp och ner.

En av de tre respondenterna inhämtade fakta och diskuterade förslaget med andra MO:n.

Ja med Aros, men vi hade också tryck på oss från marknadsområdena ovanför oss för de har hela tiden haft avståndsberoende frakt, och då tog vi kunder från deras område. Det har varit mycket strid från den tiden. Rädd för att Aros skulle ta kunder från oss, men så var inte fallet. Trodde att Aros skulle gå över till avståndsberoendefrakt, men det gjorde de inte.

Alla tre diskuterade förslaget med olika styrelsemedlemmar.

Ja, vi diskuterade i styrelsen fast inte så mycket för på något sätt var det självklart. När man lade upp kartan och såg hotet från Aros men också påtryckningarna från norr, så ville inte vi subventionera bönderna.

Respondenterna diskuterar förslagen med en viss person i styrelsen. De säger att de oftast diskuterar med denna person och förlitar sig på denna.

Det är väl ordförande, och det är naturligt för vi har mest med varandra att göra.

### 4.3.3 Distriktets påverkan på styrelseledamöterna

En av de tre respondenterna tog upp diskussionen om ändringen av transportdebiteringssystemet i sitt distrikt. Om inte någon i distriktet hade tagit upp frågan, hade den aldrig blivit aktuell.

Det händer att det diskuteras i alla fall, när det kommer på tal.

Alla anser att transportdebiteringssystemet är en typisk styrelsefråga. De tycker inte att medlemmarna skall ha något att säga till om denna. Det skulle bara försvåra beslutsfattandet.

Ja, för pratar man med medlemmen så ser han till sin gård och sitt personliga, och vi måste ta beslutet över MO:t. Det är det som är frågan.

Jag tycker att medlemmen skall ha sådant förtroende för styrelsemedlemmen att han litar på att vi tar rätt beslut. Sedan om en enskild vill diskutera så kan vi ju diskutera.

#### 4.3.4 Beslutsfattande

Två respondenter upplever inte att det finns några större intressekonflikter i styrelsen, när ett beslut skall tas i en sådan fråga. En säger att det kan förekomma, eftersom MO:t vill åt två håll – en del vill norrut, andra söderut. Alla inser dock att intressekonflikter skulle kunna finnas.

Det kan bli lite intressekonflikter eftersom den södra delen vill söderut och den norra vill norr. För spannmål finns i söder och djuren finns i norr, och de dras åt två håll.

Om det skulle förekomma intressekonflikter är det i så fall de som bor längst bort som skulle ha motsatt åsikt, men nu var vi ganska eniga allesammans. För de längst bort skulle ju tjäna på att ha utjämnad frakt. Man såg liksom problemet. Och jämför man oss och de områdena längre söderut så är de områdena mycket mindre geografiskt och Gävle-Dala är stort. Mittan av Sverige ligger ju norrut och vi har bara två MO:n där.

Nej, jag tror att de människor som sitter i en styrelse idag inte tänker på det sättet. De tänker mera globalt och nyttan med samarbete.

Det visar sig att MO-chefen har mer att säga till om i fraktfrågan än övriga styrelseledamöter, då det är han som oftast lägger fram förslaget om en förändring.

Styrelsen gör ju ofta som jag och tycker som jag. Ordförande och jag har mycket kommunikation och när vi tycker lika och kommer till styrelsen så är det svårt för dem att tycka något annat. Självklart lägger jag fram det på ett sådant sätt att jag kan argumentera för det.

En av respondenterna säger att det var svårt att acceptera en avståndsberoende frakt.

Ja, det var svårt, men det fanns inga andra alternativ att välja på.

Styrelseledamöterna får snabbt reda på om det beslut, som de har fattat, har tagits emot negativt av medlemmarna. Om beslutet däremot är positivt, väljer medlemmarna att inte tala om detta.

Svaren kommer troligtvis på kretsmötena efteråt om det blir mycket diskussion. Om det är så att det inte sägs så mycket om det, så är det ju bra. Då får man ju tolka det som bra. Sedan får man ju tänka sig in i det om man hade tagit ett annat beslut hur skulle det se ut idag då? Och det skulle ju ha inneburit att jag hade handlat med Aros och det tycker jag ju inte om.

Bra saker hör man sällan, men dåliga får man veta snabbt. Är det illa så ringer man till chefen. Jag litar på mina styrelsemedlemmar att de hör saker från MO:t, annars så tas det upp på kretsmöten.

Respondenterna i MO Gävle-Dala tror att andra MO:n undviker att förändra fraktsystemet p.g.a. att de är traditionsbundna. Medlemmarna har alltid haft ett visst fraktsystem, och så skall det förbli. Respondenterna tror också att avstånden från fabrik till medlemmarna är av stor vikt.

Det kan ha att göra med avstånden att göra. Man kanske inte har några avstånd. I vårt område har det inget med tradition att göra fast det kan på andra ställen ha med tradition att göra. I vissa andra MO:n finns det medlemmar med stor volym, och om tre eller fyra går ihop så kan styrelsen svänga av den anledningen.

På bulken förstår jag inte Aros men det kanske är enkelt att administrera. Trodde att Aros skulle gå över men det gjorde de inte.

De ligger närmare fabrik och har ett mindre område så det blir inte så stor sträcka. Det har säkert också med tradition att göra.

## 4.4 MO Värmland, zonfrakt

### 4.4.1 Förslag

MO Värmland har idag zonfrakt. Zonerna är geografiskt lagda och bestäms av hur stora leveranserna och avstånden är. Värmlandsnäs och Säffleområdet samt västra området, som består av Arvika, Årjäng, samt söder om E-18 upp till Kristinehamn, har de lägsta frakterna. Dessa är känsliga områden. Ett mellanområde finns norr om Karlstad, och vidare finns ett övre område. Zonfrakter finns endast för bulktransporter, och avståndsberoende frakt finns på flaksidan.

MO Värmland utökade sina zoner 2001 från fyra till sex. Förslaget kom från ledningen och representerades av MO-chefen.

Förslaget kom från oss, vilket är naturligt. Detta följer mycket med utdebiterade frakter och frakter som fås från åkeriet, och detta skall väga ca plus minus noll. Idag tar vi ut mer frakter än vad vi blir debiterade.

I det fallet var det centralt ifrån. Det kan också ha varit av konkurrensskäl. Det var inte jag som tog upp det, utan det var i så fall MO-chefen, som känner av marknaden lite mer. Inom vårt MO har vi över huvud taget inte haft några stora diskussioner om fraktkostnader.

Det är nog MO-chefen, tror jag. Vi har haft zonfrakt så länge jag minns. Jag vet inte om detta med flera zoner var direktivt uppifrån eller om nya MO Svenska Lantmännen vill ha det. Jag vet inte var det kommer ifrån. Vi tog ställning till att behålla det en gång.

I MO Värmland kommer oftast MO-chefen med de alternativ, som styrelsen har att ta ställning till.

Oftast jag men i detta fallet diskuterades i styrelsen vilka frakter som MO-området skulle ha. Det är väldigt viktigt hur det läggs upp och vad man vill ha för svar. Det var väldigt naturligt att utöka zonerna lite och fortsätta med ett zonsystem för vi ville inte förändra allt för mycket, då det vid detta tillfälle var mycket annat som var på gång efter fusionen till Svenska Lantmännen.

En av respondenterna säger också att han inte kommer med några förslag om förändringar.

Vi kommer inte med några förslag – det gör vi inte.

Det fanns två alternativ att välja mellan, när en förändring av frakterna diskuterades i MO Värmland. Alternativen var att behålla zonfrakt eller övergå till avståndsrelaterad frakt. MO:t valde zonfrakt, då detta är ett system man är van vid och som fungerar bra.

Vi har ju haft zonsystemet under en längre tid, och vi tycker att det fungerar bra i vårt område. Vi diskuterade inte mycket att ta en avståndsrelaterad frakt, utan vi är nöjda med zonfrakt.

Vi diskuterade om vi skulle ha en avståndsrelaterad frakt. Vi valde att inte välja det alternativet.

#### 4.4.2 Inhämtande av fakta

Alla reagerar på olika sätt, när de får veta att en förändring är på gång.

Man förhör sig om först om orsaken, förhållanden och anledningen med mera och skaffar sig sedan en bild av det hela. Jag diskuterar först med någon i styrelsen och sedan går jag till mitt kretsråd för att testa mina argument.

I MO Värmland har det varit problem att få tag i tillförlitligt material om fraktkostnaderna. Företaget, som tillhandahåller frakterna, plockade förut fram material till MO:t. Numera är det Lantmännen själv, som förser MO:t med underlag

Det har varit ett problem. Nu har det väl börjat bli ett bättre material men förut var det Landfrakt som plockade fram material. Sedan blev det ett glapp, och nu plockar Lantmännen själva fram sitt material. Man har hämtat in materialet från olika håll och även hört sig för från andra håll, t ex från marknadsområdena i väst. Det har varit en stor hjälp att ha Landfrakt i huset och kunnat diskutera mycket med dessa. Det som är viktigt nu är att se till att frakterna betalas men att inte oro kunderna för mycket, eftersom det är så mycket annat som händer just nu.

Respondenterna har olika sätt att sätta sig in i material. Vissa lyssnar medan andra läser sig till fakta.

Jag hämtar material via en diskussion med säljarna och MO-chefen, och i detta fall MO-chefen. Jag läser inte mycket material i denna fråga.

Jag läser gärna igenom material ganska noggrant och gör markeringar för att få svar på vissa frågor. Att jag vill läsa kan ha att göra med min bakgrund som agronom.

Alla tre diskuterar med varandra, med andra styrelseledamöter eller med andra MO-chefer.

Det är i diskussionen med de andra och oftast spontant med en del medlemmar som jag bildar mig en uppfattning, och jag har några på hemma plan som jag brukar prata med. Det är ett par tre stycken.

Jag går uppåt i organisation, om det är frågor jag vill ha svar på. Pratar med andra styrelsemedlemmar, pratar med MO-chefen, och mina egna erfarenheter.

Jag diskuterar med styrelseledamöterna. De ska hela tiden vara informerade och veta vad vi sysslar med. Det får inte vara helt diktatoriskt. De har vi en diskussion men vi diskuterar inte hela tiden med dem, bara de stora sakerna.

Jag pratar med andra styrelseledamöter men mera informellt, när vi träffas på vissa konferenser och annat men inget allvarligt.

På frågan om det finns någon i styrelsen, som de litar mer på och diskuterar mera med, svarar intervjupersonerna att det finns personer de står närmare.

Ja, det tror jag det blir automatiskt att man är närmare vissa personer än andra. Jag försöker att kontakta alla och ha kontakt med alla.

Ja, det är det. Visst finns det människor jag står närmare i styrelsen än andra.

#### 4.4.3 Påverkan från distriktet och andra intressenter

I MO Värmland tas fraktfrågan ibland tas upp i distriktet, ibland inte. Två respondenter behandlar inte frågan i sitt distrikt med motiveringen att styrelsen är satt att fatta besluten. En av respondenterna tar upp frågan i sitt distrikt, men bara för en diskussion. Han vill besluta själv.

Nej, jag frågar inte hur vi skall göra. Vi tar beslutet själva och så får vi stå för det sedan.

Nej, jag har en känsla av att då får man så många olika svar att man inte kommer någonstans utan det är en styrelsefråga.

Ja, det kan jag göra men det är vi i styrelsen som är satta att ta beslut i dessa frågor. Jag kan diskutera med distriktet men inget mer än så.

De skiljer sig även, när det handlar om att lyssna på medlemmarna och vara intresserade av vad de har att säga. En respondent hör gärna medlemmarna, medan en annan inte diskuterar alls med dem.

Jag lyssnar mycket. Jag tycker det är bra när folk har åsikter. Det finns inget värre än när de inte har några åsikter.

Säljarna känner av marknaden. Jag kontaktar inte medlemmar för att känna av marknaden.

En respondent berättar att han kan påverkas av MO-chefen, eftersom denne har mer fakta än de andra i styrelsen.

Visst är det så, och de kan lägga fram frågan så att vi blir påverkade. Det är helt klart. Vi får lyssna på dem och försöka ta ett affärsmässigt beslut. Det vi tittar på är om det av ideologiska skäl skall tas ett annat beslut. Vi går ju på det vi hör ifrån MO-chefen så visst kan vi styras.

En annan respondent berättar att han påverkas av andra MO:n inom Svenska Lantmännen.

Jag påverkas en del. Jag lyssnar mycket och nu när det är Lantmännen Sverige skall alla vara kammade åt samma håll. Här i väst är vi mer marknadsanpassade, medan de i öst har mer det gamla Lantmannen-tänkandet. Det är viktigt att lyssna och ta lärdom av varandra.

#### 4.4.4 Beslutsfattande

Alla tycker att det är diskussionen i styrelsen som oftast leder fram till ett beslut, men det är inte alltid de tycker lika.

Ja det gör det. Man får inte vara allt för motstridig. Man får ge och ta lite. Vi måste ändå vara överens i styrelsen. Ibland är vi inte det, men är vi inte det, ska vi ändå vara överens utåt.

Man lyssnar och får hjälp av medarbetarna, och där igenom kommer man fram till ett bra alternativ. Är vi inte överens så måste vi ändå visa en gemensam fasad utåt.

I MO Värmland tycker en respondent att det ibland finns intressekonflikter i styrelsen, då det skall fattas ett beslut om frakterna. En annan håller inte med utan ser att det enbart kan förekomma i teorin.

Det blir det ibland för ju längre bort man kommer, desto mer tycker man att det skall vara enhetsfrakt. Annars är det inte så vanligt med intressekonflikter. Vid Kristinehamnskonflikten lyssnade vi mycket på styrelsen.

Nej det tycker jag inte. Vi har en väldigt bra styrelse, men visst skulle det kunna förekomma.

Det kan det bli. Jag tror inte det är någon fara i Värmland för vi är eniga, men visst skulle det kunna hända rent teoretiskt.

Det finns saker som underlättar ett beslut och saker som försvårar. Styrelsen försöker på olika sätt att minska osäkerheten genom att ta fram tillförlitligt material och vid besluten vara eniga i styrelsen.

Man behöver ju ett visst material och ett visst beslutsunderlag. Om det slår väldigt snett mot någon eller några eller om vi ligger helt fel prismässigt.

Svåraste beslutet jag har varit med om var när ordförande och VD inte var överens. När man inte är överens i styrelsen det är det svåraste.

Det är att ha delägarna med sig – det underlättar. Ställer inte alla upp till 100 procent kan vi glömma att genomföra vissa förändringar.

Det är viktigt att ha styrelsen med sig, men även säljare och kundtjänst skall vara insatta i detta så att de kan förklara vad det är som händer. Det skall vara förankrat hela vägen.

Enligt styrelsen är det lätt att få reda på om ett beslut som fattats är bra eller ej. Om det inte är bra, påpekar medlemmarna det väldigt snabbt.

Det går väldigt fort!

Det får man veta när man träffar kretsrådet. Annars får man veta det av kunderna.

Det får man väl aldrig reda på. Det kommer upp på kretsmötena, om det är väldigt allvarligt.

Ibland blir det mycket diskussion efter att ett beslut är fattat, och då gäller det att väga argumenten mot varandra för att få reda på om det är befogad kritik eller ej.

Man lär sig vilka man skall lyssna på. Man vet vilka som kommer att skrika och vilka som kommer att ta det lugnt.

Man vet vilka det är som klagar. Fast jag känner att vi någon gång har lyssnat för mycket på dem, som har gjort sin röst hörd och att det fanns en tyst majoritet som tyckte om beslutet. Nu försöker vi vänta två veckor, innan vi tar upp en diskussion för att beslutet skall sjunka in lite.

Man lyssnar på tyngden i deras argument, och dessa får man ju väga om det är vanligt gnäll eller om de har något intressant att säga. Det finns ju en orsak till ett beslut också.

I MO Värmland har frakten inte varit någon stor fråga. Detta speglas av att styrelseledamöterna knappt känner till att systemet har förändrats.



I vårt MO är detta inte någon stor fråga. Vi har zonsystemet, och där jag bor betalar man mer än längre söderut – det får man ta helt enkelt.

Jag har inte hört ett dugg om det. Tror att de är så vana här. Jag tror inte att medlemmen i Värmland vet om att zonerna har ändrats.

Respondenterna i MO Värmland är övertygade om att andra MO:n undviker att ändra fraktsystemet p.g.a. att de är traditionsbundna. Medlemmarna har alltid haft den frakten och så skall det förbli.

Det beror mycket på vilka system de har tillämpat tidigare. Tradition är nog stark i många områden. Har man tydliga geografiska gränser så är det enklare att använda ett zonsystem. Vi har också jobbat med och sålt in det här systemet.

Tradition – man har haft det förut, speciellt på enhetsfrakt. De i norr har ju stöd så de kan allt betala sina frakter. Jag tror att det är avståndsberoende frakt som gäller i framtiden.

Tradition har mycket med det att göra, och är man fast i ett system så är det svårt att komma därifrån.

## **4.5 MO Aros, utjämnad frakt**

### **4.5.1 Förslag**

MO Aros har inte ändrat sitt fraktdebiteringssystem sedan 1996. Man har haft frågan uppe till diskussion, men en förändring har aldrig blivit av.

Vi hade det här systemet redan på Sveatiden, och det är sedan 1996. Sen gjorde vi en omvärdering, när vi bildade Aros 2000, och då räknade vi på om vi skulle gå in och köra avståndsberoende frakt. Men vi kom fram till att vi inte skulle göra det.

Vi har väl egentligen haft det här systemet sedan Västerås och Uppsala slogs samman. I Västerås hade man ju en mer tydlig avståndsrelaterad frakt. Där var man ju ännu närmare foderfabriken. Hade vi inte haft frakttaxa nära foderfabriken, hade vi haft väldigt svårt att hävda vår marknadsandel. Skulle de vara med att betala för frakten längre bort, då riskerar vi ganska snabbt att de vänder sig om. Nu har väl prisförhållandet mellan frakt och totalpris blivit något gynnsammare i och med att vi producerar större serier och vi hanterar större volymer. Relationen mellan frakt och pris har blivit något större i närområdet till foderfabriken än vad det var tidigare, men ändå inte så mycket så att vi får stryk. Lite får man vara med att betala från närområdet till en foderfabrik, där vi tar in varor utifrån. Så det system vi jobbar med idag har vi väldigt lite att ändra på. Vi funderar men vi är inte framme än.

Vid frågan om varför MO-styrelsen har valt utjämnad frakt säger respondenterna att det är systemet är enkelt att administrera.

Varför kan man nästan aldrig svara på. Att vi har enhetlig frakt på bulk beror på att det är ett enkelt system. Det andra är att det blir svårförutsebart att ha ett annat system, eftersom fodret kan komma lite varstans ifrån, och hade vi inte haft enhetsfrakt så hade vi fått jobba mer med marknadsprissättning. Svårt att ge något pris när fodret kan komma från Norrköping och inte från Västerås.

## 4.5.2 Inhämtande av fakta

Fakta angående transportdebiteringssystemet fås oftast från MO-chefen, men vissa funderar själva och försöker sätta sig in i problemet.

Man gör ju en marknadsbedömning. Man tittar över sin marknad geografiskt. Var har vi konkurrenter? Man väger in kostnader och andra parametrar, t ex vad händer om vi tappar här, hur kan man hitta lösningar som gör att effekterna blir så små som möjligt. Vi tittade på var vi har animalieproducenterna och såg att 60 % ligger i det östra området. Det är där det är den tunga animalieproduktionen. Och det klart att då måste man ju ta hänsyn till konkurrenter så det är en rad faktorer man tar in. Sedan räknar man på vad som händer om vi tappar 20 % av producenterna. Vårt system är väldigt enkelt. Vi har 3 ton fritt gård, som är grundpriset. Tar han 12 ton så får han kvantitetsrabatt osv. Så jobbar nog de flesta företagen. Jag tror att skulle man bestämma det här centralt i Lantmännen så skulle det bli konstigt. Vissa områden skulle bli gynnade, men inte andra.

I den position jag sitter så får jag fakta från MO-chefen och även diskussionsunderlag. Det kan jag säga utslutande från MO-chefen.

Man får ju material om kostnader runt frakterna och liknade från MO-chefen när vi har genomgångar i styrelsen och sedan funderar man runt det.

Styrelseledamöterna söker inte egna fakta, men de ifrågasätter materialet de får i sina händer.

Nej jag söker igen egen fakta. Vi har ju haft folk ifrån logistik som har varit och besökt oss på redovisningar. Men jag har inte uppfattat att vi har olika uppfattningar.

Jag ifrågasätter materialet ganska mycket! Bönder ifrågasätter mer än vad vanliga människor gör, för att de är rädda för att bli lurade.

Styrelseledamöterna diskuterar ett nytt förslag mer med vissa personer i styrelsen än andra. Oftast har de en koppling eller känner en samhörighet.

Ja, det gör de. Det är MO-chefen, och sedan den killen jag har suttit i styrelsen ihop med i Uppsala sedan jag började.

Nej, det vet jag inte. Den jag försöker få ur så mycket som möjligt från är väl MO-chefen. De fakta som är svårgripbara måste man få väldigt väl förklarade. Och lite av vårt dilemma är att systemet är ganska svårt att förklara för våra kunder. Men för övrigt tycker jag att den vilja till förändring som finns är vi i styrelsen gemensamma om. Så vi kivas inte mycket alls.

Det är inte bara inom styrelsen som frågan om frakterna diskuteras, utan fakta hämtas även från andra MO:n.

Jo, man frågar hur andra MO:n ser på det. Och man förvånas ju över hur besvärligt man har det. Jag har en kollega nere i HBK som inte har det speciellt lätt, nu när de skall förändra fraktsystemet för att de tappar marknad i närområdet. Det är en fråga man diskuterar ganska ofta och vi diskuterar mycket logistik för det är vi inte nöjda med och det är väldigt lätt att ha synpunkter om detta. Det är en ständig fråga till irritation.

Prata med folk är en bra metod för att komma till egen slutsats.

Ja, man stämmer ju av lite grann så där. Hur de tänker och resonerar och om man kan få med sig något i bagaget. Men det sker ju inte så där mycket. Sedan är det ju så att i vissa områden är det inte ens tänkbart att köra verklig frakt av kooperativa skäl. Och jag vill understryka att det är inte därför vi har den här modellen utan det är av marknadsskäl. Jag vet att det finns MO:n som har haft kooperativa skäl.

### 4.5.3 Påverkan från distriktet och andra intressenter

Styrelseledamöterna i MO Aros lyssnar mycket på vad medlemmarna har att säga. De tar till sig det och låter även det påverka det beslut, som sedan fattas.

Vi lyssnar väldigt, väldigt mycket på signaler från medlemmarna. Har vi tendenser att tappa medlemmar genom vårt debiteringssystem så måste vi ju ändra det. Där är vi ju väldigt lyhörda. Jag kan garantera att när vi är ute på våra möten så får vi lägga mycket energi på att förklara varför det ser ut som det gör.

Vad det gäller medlemmar skall man lyssna lika mycket på dem som på marknadssignaler. Har man ett förkrångligt fraktsystem eller är för dyra så att folk slutar att handla, då måste man rätta till det. Det skall inte behöva finnas någon ideologisk dimension vad gäller frakter – om man har ett fraktsystem som gör att man tjänar lagom mycket pengar. Styrelsen skall prata om huvuddragen och grundreglerna och lite så där. Sen är det upp till den operativa ledningen att implementera det.

Anledningen till att jag vilar på svaret är att vi lyssnar på lantbrukarna, och vi gick ut bland kretsarna i det här, men det beror mer på att man lyssnar av argumenten eller tongångarna. Vi stämmer av och informerar. Oftast är det ju så att många protester uppkommer genom okunskap. Vi körde ut det här i kretsarna och körde då med kretsordföranden och förankrade det. Då hade vi diskuterat det i styrelsen innan. För när man frågar bönder så blir man inte klok utan bara ännu mer förvirrad, och det vill man ju inte bli. Det är bättre att man har en strategi och tänker igenom den; det här är nog bäst. Skulle det visa sig att det inte är det så får man ju ändra sig. Men hur man än gör så kommer någon att känna sig fel behandlad. Säger man att man ska ha avståndsberoendefrakt då blir det ett jävla liv från de på östra sidan och säger man att man ska ha helutjämnadfrakt så blir de nära fabrik arga.

En respondent tror att andra lyssnar lika mycket på medlemmarna som han gör i sitt distrikt.

Ja det tror jag. Jag har inte märkt att man inte framför synpunkter. Just nu tycker jag att det känns bra men jag tycker att systemet är alldeles för svårt att förklara.

### 4.5.4 Beslutsfattande

Två respondenter är medvetna om att när Aros skall fatta ett beslut i en fraktfråga, kan det förekomma intressekonflikter i styrelsen, eftersom ledamöterna kommer från olika delar av MO:t. En av de intervjuade tycker dock inte att det finns några intressekonflikter i styrelsen.

Ja, om man har bestämt sig för att inte lyssna på varandra så skulle det kunna bli det. Nu har vi gudskelov inte en sådan situation. I styrelsen i Aros är man väl medveten om de problem man kan ha när man bor långt bort i periferin. För oss är det väldigt viktigt att vi bibehåller volymerna för om vi börjar tappa volymer så tynger det ner våra kostnader osv, och då kommer vi i en Swedish Meats situation.

Ja, det kan det bli. Jag representerar ingen utan jag är vald för att många tycker att jag är bra. Jag sitter inte i styrelsen för att representera någon grupp utan för att försöka få MO:t att gå så bra som möjligt. En del tycker mer att de företräder var de kommer ifrån och vilken produktion de har så det kan vara lite olika.

Nej, det tycker jag inte. Det finns ingen som håller på sitt område i vår styrelse. När den här frågan var uppe så diskuterades den naturligtvis med animalieproducenterna kontra växtodlarna. Man såg det mer ur verksamhetens perspektiv – att klara av en marknad på smartaste sätt. Man var väldigt affärsmässig och vägde då för och emot, och så tog vi fram det här papperet som ett pedagogiskt underlag.

I och med en diskussion i styrelsen blir styrelseledamöterna mer säkra på sitt ställningstagande.

Ja, när de här frågorna är aktuella för oss, och det är de ju återkommande kan man säga, så diskuterar vi dem ganska mycket. För mig var det ju att ändra uppfattning och anpassa mig till den uppfattningen som fanns här. Jag kom ifrån Odal, där vi hade en ganska entydig verklig frakt. Grunden för att jag accepterade det synsätt man har här är helt enkelt att man har gjort en marknadsbedömning. För att vi ska kunna bibehålla våra kundsegment ute i vissa yttre områden är vi tvungna att hantera frakten på det här viset. Men den får ju inte hanteras på ett sådant sätt att vi slår undan möjligheterna att vara konkurrenskraftiga i närområdet, och därför blir det en salig mix som du kan räkna ut. Det här kostar ju en del att göra. Det är inte billigt. Därför har vi sagt att det inte är på sikt hållbart, utan antingen en enhetsfrakt eller – som jag tycker vore spännande – pris på gård. Då lägger vi över ansvaret på våra säljare att ta hem de pengar som vi behöver för att täcka kostnaderna för frakten, samtidigt som de får ansvaret att bibehålla marknadsandelarna och göra en bra deal på gården.

Hur vägs kritik samman, då vissa medlemmar kan väsnas mer än andra?

Det beror inte på röstläget utan vi reagerar först när vi tappar marknad. Sedan är det ju så att man får lägga väldigt mycket energi på att bemöta negativ kritik och förklara varför. Jag menar att har vi felaktigheter i systemet då är det bara bra att vi får kritik för då får vi ju ändra på oss. Jag kan inte påminna mig att vi genom högljudda protester bytt system.

Respondenterna i MO Aros tror att andra MO:n undviker att förändra fraktsystemet p.g.a. kultur och tradition.

Kultur och sedan att det finns en gammal tradition. Detta refererar jag till HBK men det finns många andra än HBK som har ett sådant kulturmönster. Man menar att vara kooperatör är att alla skall ha samma pris, vilket betyder att vissa bönder subventionerar andra bönder. Det finns vissa som har detta kvar, men jag vet inte hur länge det kommer att hålla. Det är väl inte så orättvist att en som bor långt borta får betala mer för de får regionala stöd.

Tradition spelar en stor roll. Konservatism har ett egenvärde. Det man har gjort länge fungerar, och då gäller att det nya systemet inte bara är lite bättre utan mycket bättre, för att uppväga det strul det kostar att byta system. Gammal vana för man vill inte förändra något som har fungerat. Kunden är van vid systemet och man är rädd för en opinion. Det finns starka krafter inom MO:t. Man vet hur det fungerar – varför ändra. Men framför allt trycket inom MO:t.

## 5 Analys

Kapitlet följer de teoretiska antaganden, som redovisas i avsnitten 3.2 – 3.4. För varje antagande finns en analys, som diskuterar om antagandet stöds av eller motsägs av det resultat, som presenteras i förra kapitlet.

### **a. Styrelseledamoten låter sig påverkas av olika personer beroende på var han ser störst fördelar.**

Förtroendevalda sitter i styrelsen för att företråda medlemmarnas intressen. De påverkas från många håll, eftersom de är personer, som har mycket att säga till om. Medlemmarna försöker att påverka styrelsen så att de får största möjliga nytta av besluten. Även ledningen vill påverka så att styrelsen handlar utifrån vad ledningspersonerna tycker vore bäst för organisationen. Styrelseledamöterna låter sig påverkas av olika personer när de skall fatta ett beslut. Det går dock inte att utifrån intervjuerna säga om styrelseledamöterna låter sig påverkas utifrån var de ser störst fördelar.

### **b. Styrelseledamoten handlar utifrån vad som är bäst för honom själv.**

Ingen av styrelseledamöterna i de tre MO:na verkar handla utifrån vad som är bäst för denne själv. En respondent säger att han hade svårt att acceptera en förändring i fraktsystemet, men att han var tvungen då de andra i styrelsen ville genomföra förändringen. Detta kan bero på att de flesta av ledamöterna inte har något större jordbruk att sköta om, och de som har ett större jordbruk har enbart växtodling. Eftersom denna fråga rör bulktransporter och därmed inte berör dem själva, har de ingen möjlighet att besluta utifrån egoistiska motiv.

### **c. Styrelseledamoten är påverkad av medlemmarna (eller en viss grupp av dessa) och handlar utifrån vad dessa anser vara den bästa lösningen.**

Då en styrelseledamot väljs in i styrelsen, blir han en agent som skall representera medlemmarna i olika frågor. Medlemmarna försöker att kontrollera att styrelseledamöterna verkligen gör vad de ska göra. Denna kontroll verkar vara starkare i Aros och i Gävle-Dala än i Värmland.

Alla MO-styrelser lyssnar till vad medlemmarna har att säga, men det är inte överallt som medlemsopinioner kan påverka styrelsernas beslut. MO Värmland låter sig inte påverkas av medlemmarna. Värmlandsstyrelsen tycker att frakten är ett beslut för styrelsen, då denna är satt för att bestämma i sådana frågor. Styrelserna i MO Gävle-Dala och MO Aros påverkas betydligt mer av medlemmarna. MO Gävle-Dala ändrade sitt fraktsystem för att inte förlora medlemmar i det distrikt, som angränsar till MO Aros. Genom att byta från utjämnad till avståndsberoende frakt kunde MO:t behålla medlemmarna och även intäkterna dessa ger. MO Aros påverkas också av medlemmarna i frågan om fraktsystem.

Aros har mjölkbönder utmed kusten öster om Uppsala. Konkurrenten ligger i Uppsala dvs mellan lagret i Västerås och medlemmarna. Medlemmarna i det aktuella området har uttalat att om fraktsystemet ändras, kommer de att handla av konkurrenten. För att inte tappa medlemmar har Aros valt att behålla en utjämnad frakt.

**d. Styrelseledamoten vill tillgodose medlemmarna inom sin krets. På detta sätt försäkras han/hon sig om att bli omvald.**

Det är inte vanligt att styrelseledamöter vänder sig till sin krets, när de ska besluta om fraktdebiteringssystem. Varken MO Värmland eller MO Gävle-Dala tycker att detta var en fråga för kretsen. Eftersom styrelseledamoten inte vänder sig till kretsen, kan denna knappast påverka ledamoten.

I MO Aros är det annorlunda. Här lyssnar ledamöterna till vad kretsen har att säga så att medlemmarnas synpunkter kan diskuteras i styrelsen. Inga av styrelseledamöterna i de tre MO:na verkar rösta för att behålla sin plats i styrelsen.

**e. Ledningen övertalar styrelseledamoten att agera som den vill genom att den har överlägsen kunskap.**

Enligt beslutsfattandeproblemet kan ledningen genom sin överlägsna information handla för egen vinnings skull. Den kan övertala styrelsen att handla på ett sätt, som gynnar ledningen. Ledningarna i MO:na är medvetna om detta övertag, och de utnyttjar även situationen för att få styrelsen att rösta som de vill. Här citeras en person från ledningen i MO Värmland: *"Det är väldigt viktigt hur ett förslag läggs upp och vad man vill ha för svar från styrelseledamöterna."*

Det är också vanligt att MO-chefen och styrelseordförande diskuterar sig samman och sedan presenterar förslaget för styrelsen. Genom detta får styrelsen svårt att ifrågasätta såväl beslutsunderlaget som förslaget till beslut. En respondent i MO GävleDala säger: *"Styrelsen gör ju ofta som jag och tycker som jag. Ordförande och jag har mycket kommunikation, och när vi tycker lika och kommer till styrelsen så är det svårt för dem att tycka något annat. Självklart lägger jag fram det på ett sådant sätt att jag kan argumentera för det."*

**f. Styrelseledamoten allierar sig ofta med bestämda personer, som han/hon anser vara trovärdiga och/eller som han/hon vid ett annat tillfälle kan påräkna stöd från.**

Alla styrelseledamöter har någon i sin styrelse som de diskuterar med och har närmare kontakt med. Det är oftast samma person, som de hela tiden för samtal med och som de också röstar lika med. Den person de har närmare kontakt med är vanligtvis någon, som började samtidigt i styrelsen eller kommer från ett närliggande distrikt. Det kan också vara så att den ene är ordförande och den andre är vice ordförande. Styrelseledamoten anser att denna person är mer trovärdig och litar på dennes omdöme.

**g. Styrelsen tror att den har gjort rätt för att den har hört att medlemmarna vill ha en viss lösning, men i själva verket har den inte gjort vad majoriteten av ägarna vill att den ska göra.**

Styrelsen har svårt att veta om den har tillgodosett medlemmarnas behov eller ej. För det första tänker medlemmarna enbart på sig själva. De vill att besluten skall komma dem tillgodo. När vissa medlemmar inte är nöjda med ett beslut gör de sin röst hörd för att försöka ändra beslutet. Då är det svårt för styrelseledamoten att få reda på vad majoriteten av medlemmarna tycker. För det andra har styrelseledamöterna svårt att få tag på marknadssignaler, vilket gör att de får förlita sig på vad MO-chefen säger. MO-chefen ser då till organisationens bästa, vilket kanske inte stämmer överens med vad majoriteten av medlemmarna tycker. Detta medför att styrelsen har svårt att tillgodose majoriteten av medlemmarna.

**h. Styrelseledamoten handlar utifrån vad han tror är den bästa lösningen för medlemmarna.**

Den vanliga kanalen för kunskap om huruvida ett beslut är bra eller ej är klagomål från medlemmarna direkt till styrelsen eller till respektive kretsråd. Styrelseledamöterna försöker att väga samman de olika synpunkterna, och de säger att de vet vilka som brukar klaga. Det är inte vanligt att beslut ändras på grund av att medlemmarna klagat, men det har hänt och kan förekomma. *”Jag känner att vi någon gång har lyssnat för mycket på dem som har gjort sin röst hörd och att det fanns en tyst majoritet som tyckte om beslutet. Nu försöker vi vänta två veckor innan vi tar upp en diskussion för att beslutet skall sjunka in lite.”*

**i. Styrelseledamoten handlar utifrån vad han/hon tror att marknaden efterfrågar.**

Vissa marknadssignaler är svåra att få fram i en kooperativ organisation, då det inte finns någon handel med ägarandelar. Styrelseledamöterna får förlita sig på fakta de får från MO-chefen. Ledamöterna menar att MO-chefen har större insikt i vad medlemmarna efterfrågar, och de får på det viset marknadssignaler. Styrelseledamöterna litar på att det MO-chefen presenterar är vad marknaden efterfrågar. De frågar inte medlemmarna själva vad de tycker, utan de går mycket på känsla. På det viset agerar styrelseledamoten utifrån vad han/hon tror att marknaden efterfrågar.

**j. Styrelseledamoten är irrationell i sitt handlande och beslutar sig för det som för stunden ser bra ut.**

Ingen av styrelseledamöterna nämner vare sig att de upplever tidsbrist eller att ledningen pressar dem för att fatta beslut. Det tyder på att de kan agera rationellt i sitt beslutsfattande. De kan diskutera frågan och ta god tid på sig att läsa in sig på det material, som de har fått från logistikavdelningen eller direkt från MO:t. På detta sätt kan de göra ett genomtänkt beslut.

Det finns även saker som tyder på att styrelseledamöterna agerar mindre rationellt i sitt beslutsfattande. De flesta styrelseledamöter kommer inte med egna förslag vid en förändring av

frakterna. De söker heller inte fakta utöver den de får av ledning eller MO-chefen. Dessa två faktorer tyder på att inte alla möjligheter utreds.

**k. Styrelseledamöten väljer ett förslag, som han kan förstå och få grepp om, och stöttar sedan det förslaget.**

Alla styrelseledamöterna säger att det transportdebiteringssystem, som skall gälla i deras MO, måste vara lätt att administrera men även lätt att förklara för medlemmarna. Om systemet är svårförklarat, kommer det gång efter gång att tas upp på kretsmötena, vilket har hänt i MO Aros. Där finns system, som styrelseledamöterna skulle ha svårt att förklara för medlemmarna.

**l. Det finns oftast en färdig lösning på problemet och då används den utan att konsekvenserna utreds.**

Enligt Garbage can-teorin är det vanligt att en lösning passas ihop med en fråga utan att beslutsfattaren utreder om lösningen är optimal för just denna fråga. Detta förekommer även i MO:na. Oftast har ledningen förberett en lösning, när den kommer till styrelsen för att redovisa vilka förslag det finns. Eftersom styrelsen litar på ledningen samtidigt som det är svårt för styrelsen att finna egna fakta, kommer den färdiga lösningen att användas utan att den utreds av styrelsen.

**m. Styrelseledamöterna har ofta ont om tid att sätta sig in i frågor och väljer då utefter de alternativ han/hon kan sätta sig in i på kort tid.**

Ingen av de intervjuade styrelseledamöterna nämner att tiden är något problem för dem. De har tid att sätta sig in i frågor genom att läsa material, diskutera inom styrelsen och även diskutera med styrelseledamöter i andra MO:n



## 6 Slutsatser

I studien har det framkommit faktorer som påverkar styrelseledamöternas beslut om transportdebiteringssystem. Styrelseledamöterna påverkas redan då förslaget läggs fram, och de påverkas sedan genom hela kedjan tills ett beslut är fattat. Om beslutet inte är tillfredsställande för medlemmarna, försöker dessa att påverka styrelsen att ändra beslutet.

De faktorer som påverkar styrelsen är följande:

- MO-cheferna,
- Medlemmarna,
- Informationsinsamlingen,
- Andra styrelsemedlemmarn

I enlighet med agentteorin är styrelserna i de olika MO:na tillsatta för att kontrollera att ledningen inte handlar i eget intresse. Styrelsen får oftast ett förslag från ledningen att ta ställning till. Den diskuterar detta och fattar beslut i frågan. Styrelsen är inblandad i hela beslutsprocessen för att göra medlemmarnas röster hörda.

Enligt beslutsfattandeproblemet kan ledningen använda sitt informationsövertag för att agera för egen vinnings skull. Ledningarna i de olika MO:na har denna möjlighet. I frågan om bulkfrakter har styrelsen svårt att kontrollera ledningen. Ledningen har ett informationsövertag. Styrelsemedlemmarna söker inte heller egen information utan litar på de får sådan från ledningen. Därmed ökar ledningens övertag ännu mer. Ledningarna i de intervjuade MO:na bekräftar att de utnyttjar detta informationsövertag. Det är MO-chefen som föreslår när något skall ändras. Därefter lägger han fram fakta på ett sådant sätt att det finns enbart en realistisk lösning. MO-chefen tar också styrelseordförande till sin hjälp för att övertala resten av styrelsen. Om ordförande tror på ledningens förslag, blir det ännu svårare för styrelsen att opponera sig.

Det behöver emellertid inte vara negativt att ledningen har stort inflytande över styrelsen. Ledningen kan bättre se helheten av företaget och vet därmed vad som är det mest ekonomiska för företaget. Styrelsemedlemmarna skulle kanske annars vara benägna att göra vad medlemmarna säger. Därvid kan de mest högljudda medlemmarna få stort inflytande, medan majoriteten av medlemmarna förblir tysta. I synnerhet är denna risk stor i kollektivt ägda organisationer. Där har var och en av medlemmarna incitament att tillägna sig resurser på de övriga medlemmarnas bekostnad, vilket också betyder att de har incitament att bedriva lobbying gentemot styrelseledamöterna. Svaga styrelseledamöter kan därvid komma att fatta beslut som inte är till gagn för medlemmarna i stort. Om ledningen har makt, minskar denna risk.

När medlemmarna märker att styrelsen inte har full kontroll över organisationen, upplever de att de inte har något starkt ägande till organisationen – äganderätten är vag. Därmed känner de att de inte kan påverka beslutet. Enligt äganderättsteorin kan detta leda till att medlemmarna förlorar ansvarskänslan samt försöker tillskansa sig orätmätiga resurser. I MO Aros och i MO Gävle-Dala har denna likgiltighet visat sig genom att grupper av medlemmarna påverkat ledningen och styrelsen att utforma fraktsystemet till deras fördel. I MO Aros har medlemmar i de östra delarna meddelat att om fraktsystemet ändras, kommer de att leverera till konkurrenten. Styrelsen i MO

Aros har lyssnat till dessa medlemmar, vilket innebär att de medlemmar, som ligger närmare fabriken, får betala mer för sina frakter. Medlemmarna nära fabriken subventionerar alltså de som ligger långt ifrån. I MO Gävle-Dala var det distriktet, som ligger sydligast och gränsar till Aros, som påverkade styrelsen att byta fraktsystem. De meddelade att om inte fraktsystemet ändras, kommer de att köpa sina varor från MO Aros. Därmed får medlemmarna i söder billigare frakt medan medlemmar som ligger längre norrut får dyrare frakt.

Då det inte existerar någon handel med medlemsinsatserna, är det svårt för en MO-styrelse att läsa av marknaden. Styrelsemedlemmarna får grunda sitt ställningstagande på de åsikter, som kommer från medlemmarna. Detta blir dock en skev bild, då vissa medlemmar väsnas mer än andra. Styrelserna försöker att inte lyssna på de medlemmar som skriker högst utan vänta och se om opinionen håller i sig. Trots detta får de medlemmar, som gör sin röst hörd, sin vilja igenom i större utsträckning än de som inte är lika högljudda.

Enligt Garbage can-teorin är beslut, som fattas inom organisationer, inte alltid är rationella. Beslutsutfallen beror mer på att problem, lösningar, medverkan och beslutstillfällen stämmer överens. Eftersom intervjupersonerna inte söker egen information och inte kommer med egna förslag, kan fraktbesluten inte alltid sker rationellt. Alla möjligheter utreds inte. Besluten fattas när ett alternativ är undersökt – oftast det enda.

Alla respondenter säger att andra MO:n har valt ett annat fraktdebiteringssystem pga tradition. De menar att ett inarbetat system är svårt att förändra. Detta visar sig också i MO Aros och MO Värmland. Båda har diskuterat en ändring men ingen har kommit till ett beslut. MO Aros har inte ändrat något medan MO Värmland utökade sina zoner från 4 till 6. Båda har dock behållit sitt "gamla" system med motiveringen att det är lätt att administrera.

Säkra slutsatser om MO-styrelserna i deras helhet kan dras bara efter att alla styrelser har studerats. Detta arbete ger dock en indikation om vilka faktorer som påverkar styrelseledamöterna i deras beslutsfattande angående frakterna.

## Referenser

### Litteratur

- Brunsson, N, 1985, *The irrational organization – Irrationality as a basis for organizational action and change*, Wiley and Sons, Bath.
- Brunsson, N, & Jönsson, S, 1979, *Beslut och handling – Om politikens inflytande på politiken*, Liberförlag, Stockholm.
- Cohen, M.D, March, J.G, & Olsen, J.P, 1972, A Garbage can model of organizational choice, *Administrative science quarterly*, vol. 17, No. 1, 1-25
- Easterbrook, F.H, Fischel, D.R, 1986, *The Economic structure of corporate law*, Cambridge Harvard Univ. Press
- Fama, Eugene F, 1980, Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 290-300
- Hakelius, K, 2002, *Lantbrukskooperationens finansiella problem – teoretiska analyser och uppslag till lösningar*, Rapport 146, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala
- Hogarth, R.M, 1989, *Judgment and choice – the psychology of decision*, A Wiley-interscience publication, Chichester : Wiley, cop
- Jensen, M.C, & Meckling W.H, 1976, Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M.C, & Meckling W.H, 1979, Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination, *Journal of Business*, 52, 469-506
- March, J.G, & Olsen, J.P, 1979, *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget, Bergen.
- Nilsson, J, & Björklund, T, 2003, *Kan kooperationen klara konkurrensen? Om marknadsorientering i livsmedelssektorn*, Rapport 149, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala.

### Internet

[www.lantmannen.se](http://www.lantmannen.se) 2004-06-23

### Muntliga källor

- Bring, L, medlemschef Svenska Lantmännen, 2004-06-09
- Edström, J, MO-chef Gotland, Telefonintervju, 2003-11-20
- Eijre, B, MO-chef Gävle-Dala, Telefonintervju, 2003-11-22
- Jantén, A, MO-chef Väst, Telefonintervju, 2003-11-18

Karlsson, B, MO-chef Västra Skaraborg och Skövde, Telefonintervju 2003-11-20

Lindh, L, MO-chef Odal öst, Telefonintervju, 2003-11-19

Lunneryd, K-Å, MO-chef HBK, Telefonintervju, 2003-11-19

Nilsson, A, MO-chef Nord, Telefonintervju, 2003-11-20

Olsson, U, MO-chef Örebro, Telefonintervju, 2003-11-22

Pagré, S, MO-chef Värmland, Telefonintervju, 2003-11-22

Sjölund, M Logistikdivisionen Enköping, 2004-04-20

Westman, L, MO-chef Västerbotten, Telefonintervju, 2003-11

## Bilaga 1: Fraktkostnader i olika marknadsområden

<b>MO</b>	<b>Bulkfrakt</b>	<b>Flakfrakt</b>
Skåne	Utjämnad frakt	Utjämnad frakt
HBK	Utjämnad frakt	Volymbaserad frakt
Gotland	Utjämnad frakt	Utjämnad frakt
Väst	Utjämnad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Västra Skaraborg	Avståndsrelaterad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Skövde	Avståndsrelaterad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Örebro	Utjämnad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Odal öst	Utjämnad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Värmland	Zonfrakt	Avståndsrelaterad frakt
Aros	Utjämnad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Västgöta syd	Avståndsrelaterad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Gävle-Dala	Avståndsrelaterad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Västerbotten	Avståndsrelaterad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Nord	Avståndsrelaterad frakt	Avståndsrelaterad frakt
Jönköping	Utjämnad frakt	Avståndsrelaterad frakt

## Bilaga 2: Intervjuguide

### Bakgrund

1. Vad heter du?
2. Vilket marknadsområde representerar du?
3. Vad har du för position i styrelsen?
4. Hur länge har du varit med i styrelsen?
5. Hur kom det sig att du blev styrelserepresentant?
6. Vad gör du förutom att sitta med i styrelsen?

### Förslag

7. Vilket transportdebiteringssystem har MO:t idag?
8. När var senaste förändringen?
9. Vem kommer med förslaget om en förändring?
10. Var kommer förslaget ifrån?
11. Vem representerar vilka olika alternativ det kommer att finnas att välja mellan?
12. Hur många brukar alternativen vara?

### Inhämtning av fakta

13. Vad är det första du gör när du får veta om en förändring?
14. Hur gör du när du sätter dig in i ett material?
15. Hur tar du reda på fakta om förslaget?
16. Hur bildar du dig en uppfattning om de olika alternativen?
17. Med vilka diskuterar du denna förändring?
18. Vem diskuterar du förändringen med först?
  - Varför?
19. Diskuterar du med andra styrelseledamöter?
  - Vilka?
  - Brukar du diskutera med dessa?
20. Diskuterar du med några andra inom organisationen?
  - Vilka?
21. Hämtar du underlag för ditt ställningstagande från annat håll?

### Påverkan från distriktet

22. Tar du upp en sådan förändringen med ditt distrikt?
  - Varför?
  - Varför inte?
23. Vad har du för roll i distriktet när frågan tas upp?
24. Hur mycket lyssnar du på dem?
25. Pratar alla med sina distrikt?
  - Varför?
  - Varför inte?

### Beslutsfattandet

26. Tycker du att diskussionen i styrelsen eller på något annat sätt med andra styrelseledamöter betyder något för ditt ställningstagande?
  - Om inte, vad betydde det då?
  - Hade du anledning att yttra dig?
  - Argument för?
  - Argument mot?
27. Vad är det som försvårar/underlättar en bedömning?
28. Vad är det som är bra respektive dåligt med beslutet
  - hur säker kan man vara på att det är bra?
  - Vad menas med ett bra beslut?
  - Vad finns det för osäkerhetsfaktorer?
29. Hur tror du medlemmarna uppfattade den här frågan?
  - Vet du om det?
  - Hur får du reda på det?



Pris: 60:- (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