



Attityder till kooperativ finansiering

En studie av förtroendevalda i Milko

Helena Börjesson

Attityder till kooperativ finansiering

En studie av förtroendevalda i Milko

Attitudes towards financial instruments – a study of elected representatives of a Swedish dairy co-operative

Helena Börjesson

Handledare: Jerker Nilsson

© Helena Börjesson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--264--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

Förord

Attityder till kooperativ finansiering – en studie av förtroendevalda i Milko utgör mitt examensarbete på agronomprogrammet med företagsekonomisk inriktning. Temat för examensarbetet diskuterades fram med min handledare Jerker Nilsson samt med Thomas Bodén, styrelseordförande i Milko ekonomisk förening.

Jag vill här tacka Thomas Bodén och Michael Althin på Milko för all information och hjälp under arbetets gång. Ett stort tack också till alla kretsrådsordföranden i Milko som ställde upp på intervjuerna.

På institutionen för ekonomi på Ultuna vill jag framföra ett tack till framför alla min handledare Jerker Nilsson för all hjälp under skrivandet, men även till mina studiekamrater på "Vinden" för alla diskussioner rörande uppsatsen.

Slutligen vill jag tacka Pär Hansson och min familj för stöd, hjälp och uppmuntran under examensarbetets gång.

Uppsala i mars 2002

Helena Börjesson

Sammanfattning

Livsmedelsmarknadens förutsättningar har ändrats de senaste åren. Marknader runt om i världen avregleras successivt och jordbrukspolitiken ändras, så även i Sverige. Konkurrensen hårdnar, och för många producentkooperativa föreningar krävs stora investeringar i produktutveckling och marknadsföring. Traditionellt har medlemmarna i föreningen stått för det kapitalet, men i framtiden kan andra finansiella lösningar komma att bli aktuella. Det kan exempelvis vara delägda dotterbolag eller börsintroduktion av något av föreningens bolag. Insatsemmissioner är en annan ny finansiell lösning.

Eftersom det kan innebära stora förändringar att införa ovannämnda finansieringsinstrument, kan det bildas eller finnas attityder hos medlemmarna gentemot dessa. Dessa attityder har undersökts i Milko ekonomisk förening, och gruppen som studeras är kretsårsordförandena. En attityd formas under påverkan från faktorer runt omkring medlemmen, såsom att denne är medlem i en organisation med en viss *organisationskultur*. I Milko, som är en kooperativ förening, kan *kooperativa tankar* prägla organisationskulturen. Medlemmen kan också påverkas och tar intryck av olika *referensgrupper*. I samband med attityder till en sak kan *informationen* om saken vara viktig – att informationen förs fram på ett visst sätt.

Huvudsyftet med uppsatsen är att utröna vilka attityder kretsårsordföranden har till alternativa finansieringsinstrument i Milko. För att uppfylla huvudsyftet finns ett delsyfte, vilket är att också bakomliggande faktorer till attityderna undersöks. Dessa är de som förklarats ovan.

För att bedöma hur attityderna är har intervjuer gjorts med kretsårsordföranden i Milko. De har också fått ge svar på frågor om vad de tror att övriga medlemmar i föreningen anser i olika frågor samt vad övriga medlemmar kan tänkas tycka om finansieringsinstrumenten. Intervjuerna utfördes via telefon, och materialet har använts för att analysera hur attityderna gentemot finansieringsinstrumenten är.

Sammanfattande för både kretsårsordförandenas och medlemmarnas troliga attityder är att det finns positiva attityder till insatsemmissioner och en tveksamhet till delägda dotterbolag. Beroende på vilken form eller verksamhet som ett delägt dotterbolag skall inbegripa kan det finnas mer positiva eller negativa attityder till finansieringsinstrumenten. Gentemot börsintroduktion råder det negativa attityder, främst därför att det inte anses vara förenligt med kooperativ verksamhet.

Kooperativ ideologi genomsyrar också faktorerna organisationskultur och referensgrupper. Den kooperativa organisationskulturen och de kooperativa värderingarna påverkar attityderna gentemot finansieringsinstrumenten, vilket kan bli ett hinder för införande av dem i föreningen. Attityderna har sannolikt också påverkats av att medlemmarna har liknande referensgrupper. Medlemmarna är referensgrupper för varandra, vilket kan medföra att de påverkar varandras åsikter och attityder. Dessutom visar resultaten att informationen kring finansieringsinstrumenten kan vara avgörande för attityderna till finansieringsinstrumenten.

Kretsårsordförandena tror också att medlemmarnas attityder delvis beror på medlemmarnas ålder eller gårdsstorlek.

Summary

The conditions for the market of foodstuff have during the last years been changed. Markets around the world are gradually deregulated, this has also been the case in Sweden. As the competition has hardened, many producing co-operatives need to invest in product development and marketing. The members of the co-operative firms have traditionally raised the capital, but in the future other financial solutions could arise. For instance it could be a co-owned or limited company or an issue of interest shares. Since the financial instruments can mean vast changes, attitudes might rise or exist against the financial instruments. These attitudes have been studied in a group consisting of elected representatives in Milko, a Swedish dairy co-operative.

An attitude is built under the influence of different elements, such as the organisational culture in the co-operative firm. Also, co-operative values characterise the organisational culture. The members in the firm can also be effected by different reference groups. How the information is put forward to the members in the firm are also of great importance for the building of attitudes. The main purpose with this thesis is to find out which attitudes the elected representatives has to different financial instruments in Milko. The partial purpose is to examine the underlying factors to the attitudes.

To evaluate the attitudes interweaves have been carried out with the elected representatives. The respondents have also been asked about what they think other members in the firm might think about the financial instruments. The interweaves were carried out through telephone and the gathered data were analysed against the financial instruments.

The result of the study shows that the elected representatives and other members probably have positive attitudes against interest shares but are dubious to a co-owned company. Depending on what kind of operation the co-owned company will have, there could be more positive or negative attitudes towards the financial instruments. Concerning a listed (limited) company there are negative attitudes, mainly because of the incompatible nature within the operation in a co-operative firm.

Co-operative ideology influences organisational culture and the reference groups. The co-operative organisational culture and the co-operative values affects attitudes against financial instruments and these attitudes could form a barrier for the introduction of the financial instruments in the firm. The attitudes are probably also influenced by the members having similar reference groups. The members are reference groups for each other which can lead to members affecting one another with their opinions and attitudes.

Furthermore the results shows that information surrounding the financial instruments could be crucial for how the attitudes against the financial instruments become. The elected representatives also believe that attitudes of the members partially depends on members age and the size of farm.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemanalys.....	2
1.3 Finansieringsinstrumenten.....	3
1.4 Attitydbildning.....	5
1.5 Syfte och avgränsningar.....	6
1.6 Disposition.....	7
2. Milko	9
2.1 Företaget.....	9
2.2 Medlemsorganisationen.....	11
3. Teoretisk referensram – individen i organisationen	14
3.1 Attityder.....	14
3.1.1 Olika typer av attityder och deras funktioner.....	14
3.1.2 Attitydbildning och övertygelsens roll.....	15
3.2 Organisationskultur.....	16
3.3 Referensgrupper.....	18
3.4 Informationsprocessen.....	19
3.4.1 Inläring.....	19
3.4.1 Exponering och selektivitet.....	20
3.4.2 Uppfattning och kommunikation.....	21
4. Tillvägagångssätt	23
5. Analys	25
5.1 Attityder.....	25
5.1.1 Attitydbildning.....	25
5.1.2 Attityder till finansieringsinstrumenten.....	26
5.2 Organisationskultur.....	31
5.3 Referensgrupper.....	34
5.4 Informationsprocessen.....	36
5.4.1 Exponering och selektivitet.....	39
5.4.2 Uppfattning och kommunikation.....	41
6. Slutsatser	43
Referenser	46
Litteratur.....	46
Personliga meddelanden.....	47
Övrigt material.....	47
Bilaga 1. Intervjufrågor med svar	48
Bilaga 2. Sammanfattning av finansieringsinstrumenten	56

1. Inledning

Detta kapitel börjar med en redogörelse för bakgrunden till uppsatsen. Vidare presenteras uppsatsens problemformulering och därefter syftet. Slutligen redogörs för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Marknaden för jordbruksprodukter av olika slag ändras ständigt. Jordbruket står inför nya utmaningar, bland annat avreglering av marknader runt om i världen. Konsumenternas beteende blir mer homogent, och marknadsföringen håller på att ändras från utbudsorienterad till marknadsorienterad.

Kooperativ reagerar olika på dessa utmaningar. Ett antagande är att kooperativ av den traditionella typen inriktar sig på produktorienterad strategi i stället för marknadsorientering. Å andra sidan kommer det fram många marknadsorienterade strategier då kooperativen kämpar för att möta marknadens trender bättre. Trots detta blir en del frågor svåra att lösa, t ex. på vilket sätt ägande- och kontrollstrukturen skall organiseras för att passa marknadsorienterade aktiviteter. (Kyriakopoulos, 2000, s. 11)

Kooperativ ägnar sig i största utsträckning åt produktionsorienterade aktiviteter, nära sina medlemmars verksamhet. Denna produktionsorientering är viktig för flertalet aktörer, såsom jordbruksmedlemmar, livsmedelskedjor och samhället i stort, men det kan stimulera till ökad produktion. Då finns risk för att priserna sjunker och i så fall även lantbrukarnas inkomst. För att lösa dessa problem finns en rad lösningsförslag; samarbeten, sammanslagningar, nedströms integration, högförädling samt internationalisering, dock med blandat resultat. (Kyriakopoulos, 2000, s. 15-16)

Milko är ett mejerikooperativt företag, vilket ägs av sina medlemmar. Inom denna bransch sker kontinuerligt utveckling av produkter och tillverkningsmetoder, som kräver mycket kapital. Traditionellt har medlemmarna stått för kapitalet genom att investeringarna finansieras med företagets kollektiva kapital, men i framtiden kan även andra finansiella lösningar komma att bli aktuella. (Kyriakopoulos, 2000, s. 16) I och med att det kollektiva kapitalet används, erhåller medlemmarna ingen avkastning, som är direkt relaterad till verksamhetens resultat, utan i stället får medlemmarna högre avräkningspris, dvs avkastning på basis av samhandel. Medlemmarna föredrar därmed att investera i gården framför att investera i föreningen.

Ett sätt för medlemmarna att ta del av föreningens resultat är att föreningen genomför insatsemission. På så vis fördelas en del av föreningens kollektiva kapital på medlemmarna och blir individuellt kapital. Genom detta skulle medlemmens ägarroll kunna stärkas, vilket också skulle kunna ge ökat engagemang i föreningen. Det kan bildas incitament för medlemmen att investera i föreningen framför att investera på gården. Ett annat exempel på finansieringssätt kan vara olika bolagsformer där externa ägare förekommer. Det kan vara att föreningen har ett delägt dotterbolag tillsammans med någon eller några externa ägare. På detta sätt kan föreningen dela på risken och få in kapital, exempelvis till produktutveckling. Det kan också vara att børsintroducera ett bolag, som skiljts av från företaget. Genom detta äger föreningen en del av bolaget och resten ägs av externa ägare.

Då inget av dessa finansieringsinstrument förekommit i någon större utsträckning inom den svenska producentkooperativa rörelsen, och inte heller i Milko, kan det tänkas att medlemmarna inom Milko av olika anledningar skulle ställa sig tveksamma till dem. Det kan också finnas medlemmar som är positiva eller negativa. Vad de anser om finansieringsinstrumenten kan ha skilda orsaker, och det kan också finnas skillnader mellan olika medlemsgrupper vad avser ålder, gårdsstorlek eller lokalisering. En intressant fråga är därför vilka åsikter och attityder det finns till finansieringsinstrumenten i Milko.

Uppsatsen behandlar Milkomedlemmarnas attityder och åsikter till finansieringsinstrumenten. Attityderna kan ha formats under påverkan av olika faktorer eller ha olika grunder. Dessa faktorer finns både runt omkring och inuti medlemmen och kan förklara varför attityderna är som de är.

1.2 Problemanalys

Attityderna till de olika finansiella instrumenten kan vara viktiga att få reda på för att styrelsen ska kunna fatta beslut om införande eller inte. Ämnet är relevant för många, men framför allt för Milkos medlemmar och ledning. Andra som problemet indirekt kan vara intressant för är eventuella samarbetspartners, då det är av vikt att Milko är ett enat, stadigt företag, som inte är främmande för nya lösningar och förändringar.

Att införa finansieringsinstrumenten innebär en förändring i företaget, vilken kan vara orsak till att medlemmarna får vissa attityder gentemot finansieringsinstrumenten. Attityderna kan ha olika grunder och bildas under påverkan av skilda faktorer. Dessa kan vara olika hos människor, men vissa faktorer är antagligen gemensamma för de flesta. Det kan tänkas att en grupp människor med liknande intressen, åsikter, bakgrund, utbildning, värderingar eller dylikt, kan ha liknande attityder gentemot något. Människors värderingar är mer generella än t ex. attityder och uppfattningar, men det är värden som ligger till grund för olika attityder. (Hakelius, 1996, s. 37) Ett värde kan ge upphov till flera attityder och de påverkas av de erfarenheter och den värdeuppsättning som individen får under sitt liv.

Medlemmarnas attityder till finansieringsinstrumenten kan vara olika beroende på den enskilde medlemmens kunskaper och uppfattningar om finansieringsinstrumenten, men också beroende på vilket finansieringsinstrument det rör sig om. Finansieringsinstrumenten kan exempelvis strida mot vissa kooperativa värderingar, som medlemmarna har, det vill säga att ett finansieringsinstrument inte är förenligt med den traditionella kooperativa verksamhetsform eller principer som företaget har. Medlemmen kan alltså uppfatta att ett finansieringsinstrument är till nackdel för medlemmarna, vilket skulle kunna leda till negativa attityder.

I studien granskas alltså två komponenter. Dels är det attityderna, vilka har sitt ursprung i ett antal faktorer. Dels är det finansieringsinstrumenten, eftersom vart och ett av dessa kan ge upphov till attityder. Attityderna kan vara olika beroende på vilket finansieringsinstrument det handlar om.

1.3 Finansieringsinstrumenten

I Milko rör attityderna i detta fall tre finansieringsinstrument, nämligen helägt dotterbolag som börsintroduceras, ett delägt dotterbolag samt insatsemission. Nedan ges en presentation av finansieringsinstrumenten samt vilken form det är tänkt att de skall ha i Milko.

En *partiell extern bolagisering* innebär att externa delägare förekommer i verksamheten och moderföreningen äger ej längre 100 procent. Moderföreningen är fortfarande en kooperativ förening och kan ha antingen majoritets- eller minoritetsägande vid en partiell extern bolagisering. Hur mycket som skall ägas av externa intressenter beror på vilket ändamål den partiella bolagiseringen har. (Sundström 2001, s 16)

I Milko skulle den partiella externa bolagiseringen gestaltas av ett delägt dotterbolag. Det skulle kunna vara att föreningen äger 51%, och på det sättet finns kontrollen kvar hos producenterna. Denna form av dotterbolag är lämpad för olika former av specialiseringar, t. ex. en viss typ av produkt eller produktgrupp. Det kan röra sig om functional foods, som kräver mycket kapital, framför allt för utveckling- och marknadsföringskostnader. Då det rör sig om ett stort kapitalbehov, kan samarbeten vara aktuella för att dela på kostnader och därmed risken.

En skillnad mellan ett partiellt bolagiserat och ett traditionellt kooperativt företag är att externa ägare har ett avkastningsintresse på sitt satsade kapital. Detta kan medföra svårigheter för företaget att behålla sin ursprungliga behandling av medlemmarna med lägre priser på insatsvaror, och högra priser på medlemmarnas leveranser. En sådan form av särbehandling av medlemmarna beror på att föreningens verksamhet har andra mål än avkastningsmål, nämligen ”medlemsnytta”. Om föreningen skall kunna finna avsättning för medlemmarnas produkter måste den ha majoritetsägande i bolaget, men måste kanske också upphöra eller minska på vissa ”rabatter” till medlemmarna, t. ex. prissättning med avsteg från marknadspriser.

Fördelen för medlemmarna med externa ägare är att det kommer in riskkapital, men då måste också företaget ha en mer affärsinriktad verksamhet för att attrahera externa ägare. Med det tillkomna kapitalet kan företaget satsa på olika investeringar.

Vid en partiell bolagisering kan det kooperativa företaget välja vilka verksamhetsgrenar som skall bolagiseras. Ett sätt är att de delar som innebär större risk och/eller kräver mycket kapital bolagiseras, och de medlemsnära delarna behåller föreningen helägt. Genom att externa ägare satsar kapital i företaget minskar detta risken för att medlemmarna, eftersom de delar den med andra. Detta kan ge positivt inflytande för medlemmarna, som genom det externa kapitalet får ett värde på företaget. Detta kan leda till ökat ägarengagemang i föreningen. (Sundström, 2001, s. 16-17)

Börsintroduktion. I fallet med Milko handlar det om ett helägt dotterbolag skulle kunna avskiljas från koncernen och bilda ett självständigt aktiebolag som skulle introduceras på börsen. Det helägda dotterbolaget skulle alltså knoppas av från moderföreningen. När detta introduceras på börsen skulle det tänkas att moderföretaget låter leverantörerna köpa in sig på en viss del av aktierna och på så vis fortfarande erhålla en kontrollpost i det från Milko avknoppade företaget. Produkter som är tänkbara för en börsintroduktion är sådana som till viss del ligger utanför Milkos grundverksamhet. Det kan också vara sådana projekt/produkter,

som inte alla medlemmar känner sig engagerade i, eller inte har möjlighet och/eller kapacitet att medverka i.

Insatsemission. Egenkapitalet i en kooperativ förening består av kollektivt och individuellt kapital. Det kollektiva kapitalet innebär att kapitalet ägs av medlemmarna tillsammans och den enskilde medlemmen har ingen egentligen besittningsrätt till det. Det individuella kapitalet innebär att den enskilde medlemmen har rätt till sin andel av kapitalet den dag som medlemmen lämnar föreningen. Finansieringen av det individuella kapitalet i den kooperativa föreningen sker genom att varje medlem betalar en medlemsinsats till föreningen.

Andelen kollektivt kapital har ökat markant i många av de producentkooperativa föreningarna. Kritiken från delar av medlemskåren mot den stora andelen kollektivt kapital har successivt ökat. Utöver att minska det kollektiva kapitalet går det att härleda tre syften med insatsemissioner (Broberg, 1996):

- 1) Det kan finnas ett önskemål om att öka medlemmarnas utbyte av samhandeln. Återbäring och efterlikvid kan av olika orsaker vara otillräcklig som instrument för att låta medlemmarna ta del av överskottet i föreningen.
- 2) En insatsemission betonar medlemmens ägarroll och borde därför öka engagemanget. Medlemmarna kan även stimuleras att engagera sig i föreningen genom att avkastningen från föreningen ökar, eftersom det ska vara ekonomiskt lönsamt att engagera sig.
- 3) Genom att en insatsemission blir ett konkurrensmedel gentemot andra aktörer på marknaden kan medlemsantalet ökas. Ett skäl till att vilja öka medlemsantalet kan vara att genomsnittsåldern är hög. Då äldre medlemmar går ur föreningen är det viktigt att få in nya medlemmar för att hålla leveransnivån uppe.

Insatsemissioner dubbelbeskattas, vilket innebär att kapitalet beskattas både i föreningen och hos medlemmen. ”Orsaken till att insatsemissioner dubbelbeskattas är att medlemmen i kooperativet inte anses ha någon anskaffningskostnad för emissionsinsats, och därför skall medlemmen beskattas när insatsen betalas ut då han lämnar föreningen. I detta skiljer sig insatsemissioner från återbäring och efterlikvid, som bara beskattas en gång.” (Nilsson, 2002) Det kapital som insatsemissioner utgör finns kvar i föreningens balansräkning till dess att medlemmen utträder ur föreningen. På detta sätt påverkas inte soliditeten i föreningen så länge inte medlemmar får ut sina insatser och emissionsinsatser.

Beslut om insatsemission fattas av ordinarie föreningsstämma efter förslag av styrelsen och kan fördelas på medlemmarnas insatser och/eller samhandel med föreningen. Enligt Föreningslagen 10:2a får ett sådant belopp, som kan bli föremål för vinstutdelning, överföras till medlemsinsatserna genom en insatsemission. (Hemström, 2000)

När föreningen skall genomföra en insatsemission kan utdelningen ske på olika grunder. Emissionsinsatsen tillförs medlemmen efter någon av följande två principer. Utdelning sker antingen efter vilken omfattning medlemmen bedrivit samhandel med föreningen under det senaste året eller tidigare räkenskapsår, eller i förhållande till medlemmens inbetalda insats. Vid utformande av insatsemission finns en rad frågor att beakta. Dessa kan vara hur mycket kapital som skall ingå i emissionen, vad den skall baseras på, hur ofta den skall genomföras, syftet med den samt hur lång bindningstiden skall vara. (Broberg, 1996)

Med tanke på de presenterade finansieringsinstrumentens olika art kan attityderna gentemot dem bli skiftande. De innebär olika grad av förändring, vilket också kan bidra till olika

attityder. Då attityderna bildas gentemot dessa finansieringsinstrument, är säkerligen varje typ av instrument bidragande men också andra faktorer, vilka diskuteras nedan.

1.4 Attitydbildning

I detta avsnitt ges en kort presentation av vad *attityder* är och hur de kan ha betydelse för attityderna till finansieringsinstrumenten. I kapitel 3 redovisas faktorerna mer utförligt och används i kapitel 5 för att analysera undersökningens resultat.

För att visa hur attityder bildas och hur olika faktorer i den processen verkar, kan en modell användas. Modellen utgår från den konsumentpsykologiska EKB-modellen (Engel & Blackwell, 1982, s. 687), vilken visar förhållandet mellan attityder och beteende (se figur 1). Dessutom förklarar den hur de olika stadierna i beslutsprocessen hänger samman och påverkar varandra. Modellen i denna uppsats är en omarbetad version av EKB-modellen och används för att ge en övergripande bild av hur de olika attitydgrundande faktorerna hänger samman. I den ursprungliga modellen finns beslutsprocessen med, men i detta fall diskuteras inte den processen, då det skulle bli för omfattande för uppsatsen.

Modellen är tänkt att ge en överblick över processen och att visa hur de mest väsentliga begreppen hänger samman i attitydbildandet. Attityderna skulle kunna ses som en produkt, som bildats under påverkan av de olika faktorerna. Då attityden gentemot något är formad, har en process förlöpt, där diverse stadier och faktorer passerats. Dessa kan komma in i en människas liv på olika sätt och under skilda perioder.

De flesta människor är medlemmar i någon form av grupp eller organisation. Det kan exempelvis vara en arbetsplats eller en förening. Alla i organisationen påverkar varandra, vilket kan medföra att en viss *organisationskultur* bildas. Den kulturen kan också bildas genom att föreningen eller företaget arbetar på ett visst sätt, att det finns vissa kommunikationssätt eller att medlemmarna i organisationen delar grundläggande värderingar. Inom kulturen ryms olika sätt i organisationen, vilket kan vara allt ifrån hur beslut fattas till ett visst tankesätt som råder inom organisationen, t. ex. hur man tar sig an problem eller hur man umgås i organisationen. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s. 267)

I en kooperativ förening finns en organisationskultur, som kan ha sin grund i exempelvis de kooperativa principer som föreningen följer, de kooperativa värderingar som finns hos medlemmarna eller landets jordbrukspolitik. Eftersom Milko är en kooperativ förening med en organisationskultur som är präglad av kooperativa tankar, är det relevant att ta upp organisationskulturen som en faktor som kan påverka medlemmarnas attityder till finansieringsinstrumenten. Genom att medlemmarna befinner sig i Milkos organisationskultur kan den prägla attityderna till finansieringsinstrumenten. I en kooperativ förening har inte heller finansieringsinstrumenten funnits tidigare, vilket kan ge upphov till ett motstånd till dem från medlemmarnas sida. Organisationskulturen finns med i modellen som kulturella värderingar, eftersom det i huvudsak är just värderingarna som påverkar individen.

I den kooperativa föreningen utgör medlemmarna en relativt homogen grupp. De har alla liknande bakgrund och uppväxtförhållanden, de arbetar med samma sak och har därmed liknande intressen. Alla tillhör en kooperativ förening, vilket medför att de också delar värderingar. Dessutom kan det tänkas att medlemmarna delar attityder till olika saker på

grund av medlemskårens homogenitet. Säkerligen påverkas de även av varandra i olika utsträckning, vilket kan betecknas som att de är *referensgrupper* för varandra.

Med referensgrupp menas en grupp eller person, som en individ påverkas av på olika sätt. (Blackwell, 2001, s. 396) Det finns skilda typer av referensgrupper och de påverkar individen under olika stadier i livet. Medlemmarna i Milko har precis som många andra människor familjen som den främsta referensgruppen, men senare har andra tillkommit. I dagsläget kan det exempelvis vara andra lantbrukare, lantbruksrådgivare och andra medlemmar i föreningen. Genom samverkan mellan dessa referensgrupper kan attityderna till finansieringsinstrumenten påverkas.

Attityder gentemot en sak påverkas av hur saken i fråga presenteras, det vill säga vilken information som ges och hur den ges. Det kan också vara så att människor har skilda *uppfattningar* om informationen, vilket kan bero på vilka kunskaper individen har sedan tidigare, hur engagerad individen är i sammanhanget och vilka erfarenheter individen har. Alla dessa faktorer finns med i *informationsprocessen*. I denna process innefattas också delarna *exponering* och *uppmärksamhet*.

Dessa faktorer finns alltså med då attityder gentemot finansieringsinstrumenten formas. Det finns också en modell liknande EKB-modellen, för att beskriva hur attityder bildas, en så kallad multiattributmodell. En multiattributmodell innebär att flera attribut eller faktorer finns med när en sak eller händelse etc. värderas och attityder gentemot saken eller händelsen bildas. I denna uppsats är utgångspunkten att Milkomedlemmarnas attityder delvis formas av de ovan nämnda begreppen, vilka gestaltar de olika attributen i modellen.

1.5 Syfte och avgränsningar

Uppsatsen skall undersöka vilka attityder det finns i Milko till finansieringsinstrumenten. Då det inte är möjligt att inom uppsatsens ram undersöka alla medlemmarnas attityder väljs en mindre grupp, som skall representera medlemmarna. Denna består av föreningens kretsrådsordföranden. *Huvudsyftet* för uppsatsen är därför att utröna vilka attityder kretsrådsordföranden har till alternativa finansieringsinstrument i Milko. För att uppfylla huvudsyftet finns också ett *delsyfte*, vilket är att bakomliggande faktorer till attityderna skall undersökas. Med detta menas att de olika faktorerna i processen då attityder bildas undersöks. Sammanfattande för huvudsyfte och delsyfte är alltså att undersöka vilka attityderna är och varför attityderna är som de är.

Tanken med uppsatsen är att ge styrelsen i Milko en uppfattning om vad kretsrådsordförandena anser om finansieringsinstrumenten, samt att ge en generell uppfattning om vad övriga medlemmars inställning. Undersökningen skall ge en bild av hur attityderna är i dagsläget.

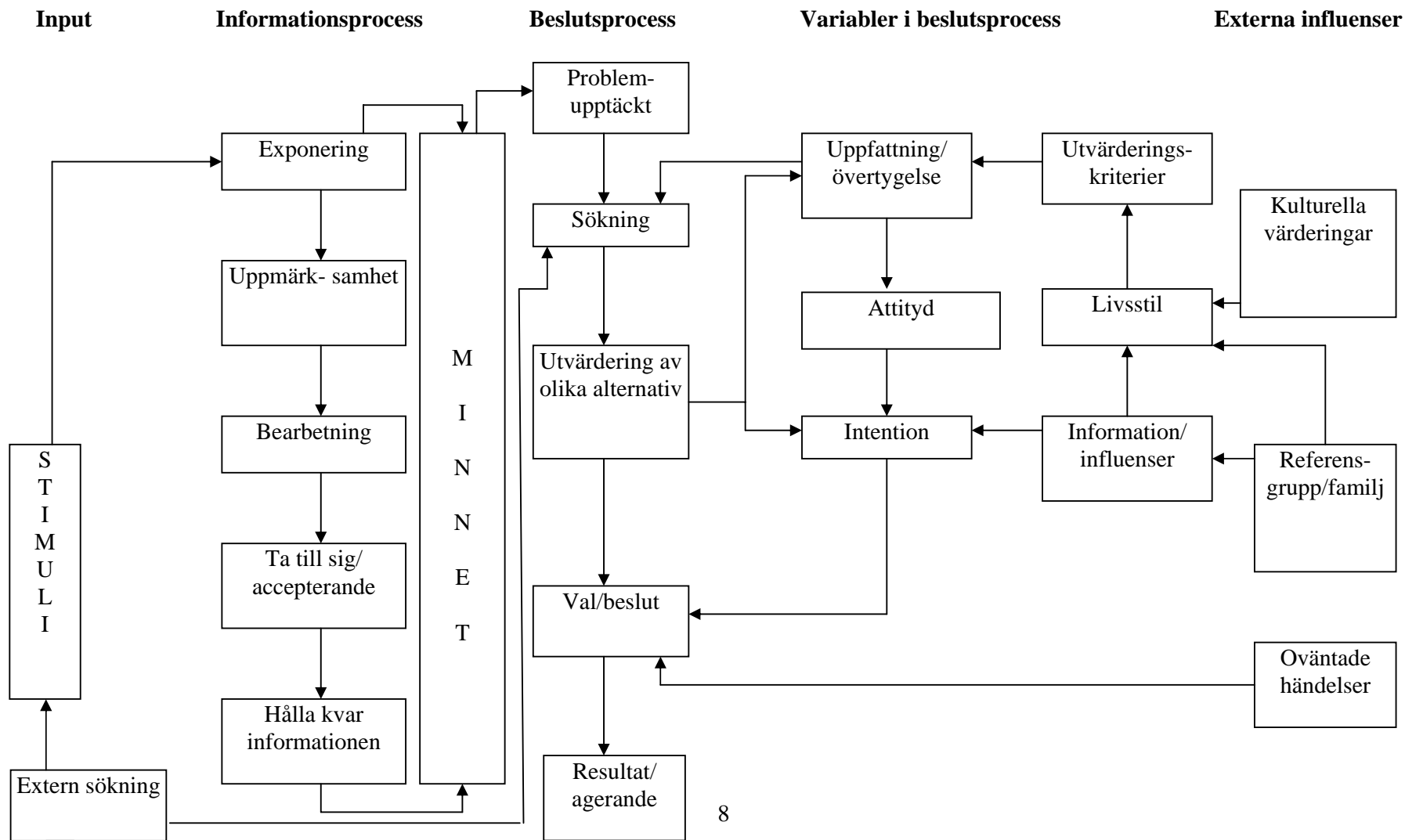
Finansieringsinstrumenten i sig kan ge upphov till olika attityder beroende på vilket instrument det handlar om. Om finansieringsinstrumenten är lämpliga eller inte i en kooperativ förening diskuteras inte, och inte heller finansieringsinstrumenten i sig. Det är endast en analys av svaren i undersökningen tillsammans med ovannämnda begrepp som behandlas. I samband med dessa finansieringsinstrument kan också juridiska aspekter diskuteras, men det görs inte i denna uppsats, och inte heller jordbrukspolitik eller andra

faktorer som kan tänkas påverka attityderna till finansieringsinstrumenten. Dessa avgränsningar görs på grund av uppsatsens begränsade omfattning.

1.6 Disposition

För att ge en bild av hur uppsatsen är upplagd, ges här en disposition av uppsatsen. Bakgrunden till uppsatsen, en presentation av finansieringsinstrumenten, problemformulering samt syfte diskuteras i *kapitel 1*. För att ge en bild av föreningen och företaget Milko, presenteras i *kapitel 2* föreningens organisation och uppbyggnad. I *kapitel 3* behandlas den teoretiska delen av uppsatsen, vilken senare används för att analysera hur kretsårsordförandenas attityder är och vad som kan vara orsak till de attityderna. En redogörelse av undersökningens tillvägagångssätt ges i *kapitel 4*. Med hjälp av den teoretiska referensramen och svaren från undersökningen analyseras och diskuteras materialet i *kapitel 5*. Till sist redovisas slutsatserna från undersökningen i *kapitel 6*.

Figur 1. Modell för attitydbildande och beslutsprocess. Egen bearbetning av EKB – modellen. (Engel & Blackwell, 1982, s. 687)



2. Milko

I detta kapitel presenteras företaget Milko med företagsorganisation samt föreningens medlemsorganisation. Då studien behandlar eventuella beslut rörande finansieringsformer, läggs en tonvikt vid de institutionella ramarna för det strategiska beslutsfattandet.

2.1 Företaget

Milko är ett av Sveriges största mejeriföretag med tillverkning av mjölk, fil, grädde, yoghurt, messmör, ost, mjukost, smör och mjölkpulver. Avsättningen sker till Milkos närmarknad och producentområde, Sverige i övrigt samt exportmarknaden. Anläggningarna finns i Karlstad, Grådö, Bollnäs, Sundsvall och Östersund. Tillförselområdet täcker c:a en tredjedel av Sveriges yta.

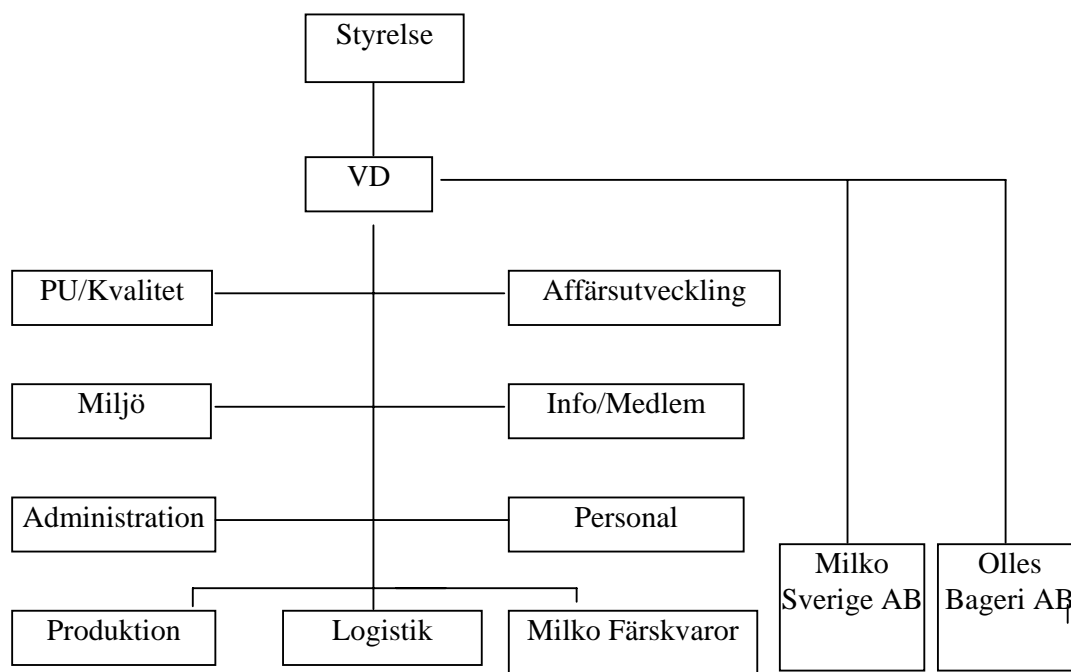
Under 1999 beslutade Milko Mejeriers och NNPs (Nedre Norrlands Producentförening) styrelser att fusionera de båda föreningarna. Namnet på den nya föreningen blev Milko. I organisationen finns Milko Sverige AB, som är en sälj-/marknadsorganisation för Milkos riks- och exportmarknad. En annan organisation finns för närmarknaden, Milko Färskvaror. I Milko ingår också NNP Husdjur, vilket är ett av Milko helägt dotterbolag med huvudsaklig inriktning på rådgivning, kokontroll och semin. Tidigare ingick också NNP Allman AB, NNP Maskin AB och NNP Lantmännen AB, men dessa fusionerades under 2001 med Svenska Lantmännen, SvL.

Milko är en ekonomisk förening som ägs av mjölkbönderna i området. Det är ett kooperativt företag där producenterna samtidigt äger företaget och levererar till det. Vid slutet av år 2000 uppgick antalet medlemmar till 4246, varav antalet mjölkproducenter var 1855. Invägningen av mjölk var i stort sett den samma som året innan, nämligen c:a 410 miljoner kilo.

Företagets organisation är upplagd enligt följande beskrivning: (Årsredovisning 2000, samt Berg, 2000)

- *Styrelsen* är densamma som i föreningen och väljs av föreningsstämman. I styrelsen ingår även verkställande direktören. Styrelsens uppgift är att svara för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter. Resultatet av styrelsens förvaltning under ett räkenskapsår återspeglas i de fyra handlingar som styrelsen är skyldig att avge i form av en årsredovisning; resultaträkning, balansräkning, noterna och förvaltningsberättelsen. (Hemström, 2000)
- *Affärsutveckling*. Uppgifterna för denna del är att finna, värdera och föreslå nya affärsmöjligheter för det fusionerade företaget. Det kan gälla marknader, produkter, förpackningar etc. Här ingår också utvärdering av eventuella samarbets- och affärspartners i Sverige och i EU.

- *Information/medlem.* Denna del ansvarar för interna och externa kontakter och informationsspridning. Här ingår mediakontakter liksom relationsskapande verksamheter, t ex. sponsring och PR. Den interna informationen består av medlemsblad och personaltidning och den externa av pressrealiser, årsredovisning mm.



Figur 2. Milkos företagsorganisation. (Milko informationsbroschyr, 2001)

- *Produktutveckling/kvalitet.* Inom detta område hamnar kvalitetssäkringar enligt olika system, t ex. ledningssystemen ISO 9001 och ISO 14001. Produktutveckling ligger också inom detta område. Under hösten 2000 byggdes det upp en ny organisation med en ansvarig för respektive produktområde; hårdost, mjukost och mesvaror, drycker, syrade produkter, matfett och pulver samt förpackningar.
- I delarna *miljö, administration, personal och logistik* ansvarar respektive del för sitt specifika område. På miljösidan skall funktionen vara att svara för den framtida utvecklingen på miljöområdet samt svara för den övergripande samordningen av miljöfrågorna i Milko.

Inom administration ingår ansvar för administration, ekonomisystem, IT-verksamhet och finansiering. Personalenheten ansvarar för löne- och personaladministrativa rutiner, samt övriga personalfrågor. Inom logistik ligger ansvar för transport av mjölk in till mejerierna, mellantransporter och uttransporter av varor till närmarknad och riksmarknad.

- *Produktion.* Denna enhet ansvarar för produktionen i hela Milko och skall betraktas som ett så kallat kostnadscenter, där verksamheten skall täcka sina kostnader men inte generera någon vinst. Ansvarsområdena för denna enhet är

mottagning av mjölkråvara vid mejeri, mjölkbehandling, tillverkning och förpackning av produkter.

- *Närmarknad/Milko Färskvaror.* Ansvarsområdet för denna enhet är marknadsföring och försäljning av färskvaror, eller de varor som i huvudsak distribueras med egen direktdistribution. De främsta kunderna är detaljhandel, servicebutiker och storhushåll.
- *Riksmarknad/Milko Sverige AB.* I denna enhet ingår ett sortiment, som distribueras via grossist. Det är varor som mesvaror, smältost, agentprodukter och industrivaror. Från denna enhet distribueras också Milkos produkter ut på exportmarknaden. Enheten ansvarar för försäljning och marknadsföring av Milkos riksprodukter, vilka bland andra är de ovan nämnda.

Inom Milko Sverige AB finns också *Nordic Soft Food AB*, vilken är en anläggning för UHT-produkter. Där tillverkas mjukglassmix, brödglans och lightdrycker. Det är ett av Milko helägt bolag där marknadsföringen sker genom Milko Sverige AB. Bolaget ansvarar också för marknadsföringen av produkterna från Olles Bageri AB. Detta tillverkar bageri- och konditorivaror, ostkaka och paltbröd. Marknadsföring sker genom Milko Sverige AB.

2.2 Medlemsorganisationen

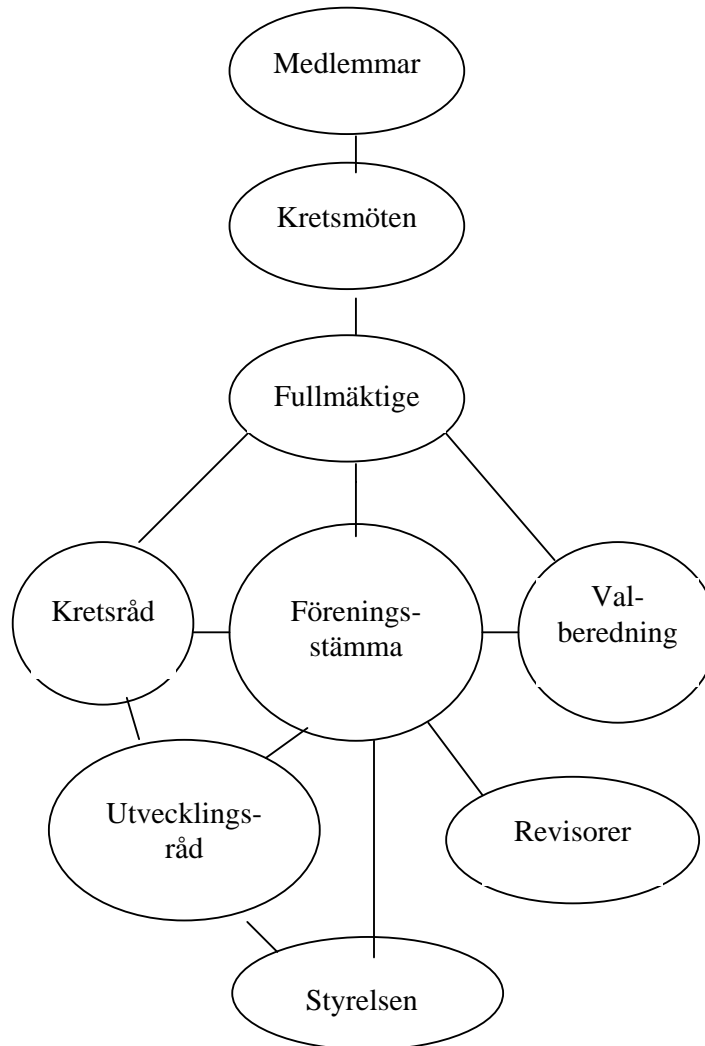
Medlemsorganisationen inom Milko illustreras i figur 3. Milko är en ekonomisk förening och har som *ändamål* att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att själv eller genom annan bland annat motta, förädla och marknadsföra mjölk som medlemmarna producerar. Det innehåller också att t ex. tillhandahålla specialförmödenheter och att främja mjölkproduktionens tekniska och ekonomiska utveckling hos medlemmarna.

Medlemmar. Enligt Milkos stadgar kan en fysisk eller juridisk person som bedriver mjölkproduktion inom föreningens tillförelområde antas som medlem i föreningen. Som medlem har man insatsskyldighet, som omfattar en minsta del kallad grundinsats samt en leveransrelaterad del kallad leveransinsats. Insatsskyldigheten fastställs av stämman. Grundinsatsen kan vara högst 30 000 kronor. Leveransinsatsen utgår utöver grundinsatsen och beräknas på den kvantitet mjölk som medlemmen levererat i genomsnitt under de tre senaste räkenskapsåren. Leveransinsatsen uppgår lägst till 20 öre per kilo och högst till 50 öre per kilo. (7§)

Då medlemmen önskar utträda ur föreningen har denne rätt att få tillbaka inbetalda medlemsinsatser, genom insatsemission tillförda medlemsinsatser och beslutad vinstutdelning, utom då avgången beror på uteslutning enligt 10 § i stadgarna.

Kretsmöte. Föreningens tillförelområde är uppdelat i kretsar. Ordinarie kretsmöte hålls senast under maj månad varje år för bland annat val av ordförande och vice ordförande, överläggning angående styrelsens redovisningshandlingar och revisorernas berättelse, samt övriga ämnen som mötet beslutar att behandla. Vid kretsmöte har varje röstberättigad medlem inom kretsen en röst.

Det finns också ett *kretsråd* inom varje krets. Detta utgörs av inom kretsen valda fullmäktige och deras suppleanter. Kretsrådets uppgift är att vara ett kontaktorgan mellan medlemmarna i kretsen och föreningen. Rådet skall beredas möjlighet att ta del av och följa föreningens verksamhet samt diskutera och rådgiva i frågor av särskild vikt för kretsen, medverka i uppläggnen av medlemsträffar och medlemsfrågor mm.



Figur 3. Medlemsorganisation i Milko. (Milko informationsbroschyr, 2001)

Fullmäktige. Gemensamt möte med fullmäktige, dvs fullmäktigekonferens, skall hållas under hösten/vintern, senast under februari månad. Fullmäktige representerar medlemmarna på föreningsstämman och har rösträtt på stämman.

Utvecklingsråd. Alla kretsar representeras i ett utvecklingsråd, vilket består av så många ledamöter som styrelsen bestämmer, lägst lika många som motsvarar antalet kretsar. Kretsarna sammanförs av styrelsen i utvecklingsrådet och i utvecklingsrådet ingår kretsordförande samt övriga ledamöter som bestäms av styrelsen.

Utvecklingsrådet har till uppgift att ta del i beredningen av frågor av principiell innebörd och utgöra ett stöd för styrelsen i dess förvaltning av föreningens angelägenheter. Rådet skall tillsammans med styrelsen verka för en positiv utveckling av föreningen genom att vara rådgivande till styrelsen i utvecklingsfrågor av medlemsnära och mer långsiktig karaktär samt genom att förmedla information mellan styrelsen och kretsarna.

Föreningsstämma. Denna utgörs av fullmäktige som utsetts vid kretsmötena och dessa utövar föreningsstämmans befogenheter. Ordinarie föreningsstämma hålls inom sex månader efter utgången av varje räkenskapsår. Varje fullmäktige har en röst, men övriga medlemmar äger rätt att närvara och efter stämmans medgivande även yttra sig. Beslut kan tas då mer än hälften av hela antalet fullmäktige är närvarande.

Revisorer. På den ordinarie föreningsstämman varje år väljs tre revisorer samt lika många suppleanter för den tid intill dess ordinarie föreningsstämma hållits under räkenskapsåret efter valet. En av revisorerna och dennes suppleant skall vara auktoriserad revisor. Revisorerna lämnar sin revisionsberättelse på den årliga ordinarie föreningsstämman.

Styrelsen. Den består av lägst sex och högst tolv ledamöter, vilka väljs på den ordinarie föreningsstämman samt av föreningens av styrelsen utsedde verkställande direktör. Styrelsen utser inom sig ordförande och vice ordförande. Styrelsen är beslutsför när antalet ledamöter överstiger hälften av hela antalet styrelseledamöter och utser också en verkställande direktör för föreningen.

Styrelsen fattar beslut i många frågor. Det kan t ex. vara beslut om förlagsinsatser, förslag till ordinarie föreningsstämma om insatsemission, grunder för prissättning för produkter som levereras till föreningen, etc. Styrelsen beslutar också om vem som skall få sin ansökan för medlemskap beviljad, dvs. vilka personer som antas som medlem. (Stadgar, 2001)

3. Teoretisk referensram – individen i organisationen

I uppsatsens inledande kapitel ges en översikt över faktorer, som kan vara orsak till attityder gentemot finansieringsinstrumenten. Förutom själva finansieringsinstrumenten kan attityderna ha sin grund i föreningens *organisationskultur* vilken påverkar medlemmarna i föreningen, men också medlemmarnas *referensgrupper och -personer* kan ha betydelse. Faktorena organisationskultur och referenspersoner kan i detta fall vara sammanlänkade genom att medlemmarna kan vara referensgrupp och -personer åt varandra och att de genom delat medlemskap i en organisationskultur kan påverka varandras attityder. En organisationskultur kan medföra att vissa attityder uppstår eller finns, vilka sprids i kulturen till de personer som finns i den. Dessa kan i sin tur vara referenspersoner åt varandra och på så vis påverka varandras attityder. Den tredje faktorn, *informationsprocessen*, är intressant, då attityderna kan bero på hur information om något ges. I detta kapitel redogörs för dessa tre faktorer samt en vidare beskrivning av attityder.

3.1 Attityder

”Attityder ligger nära det slutliga beslutet och handlandet. Det är människans sätt att avgöra vad som är bra eller dåligt och grundar sig på de värden, normer och etiska regler hon vill följa.” Men människan väger också in annat, t ex vad andra tycker om hennes åsikt. Vidare lägger man in andra människors attityder, normer etc. i sitt eget handlande. (Hakelius, 1996, s. 41)

En annan definition av attityder är att det är varaktiga system, innehållande positiva och negativa värderingar, samt känslor och beteenden. Skillnaden mellan attityder och värderingar är att en attityd finns mot något objekt, något specifikt, medan en värdering mer är ett ideal, som individen anser bra och ansluter sig till. Värderingar kan också fungera som riktlinjer, vilka är ett hjälpmedel för individen då denne bedömer sitt eget och andras beteende. (McKenna, 1987, s. 239-240)

3.1.1 Olika typer av attityder och deras funktioner

Ett exempel på en *positiv attityd* är då någon, som skall använda ett informationsmaterial, anser att informationen är användbar och värdefull i jämförelse med annan information. Finns det en *negativ attityd* till informationen anser mottagaren att informationen är irrelevant, trots att just den informationen skulle kunna bli användbar. Positiva eller negativa attityder kan också påverkas och till viss del överföras mellan individer och grupper. Ledningen kan t ex. gå ut med en positiv attityd i någon fråga med syftet att försöka få personalen och övriga i företaget att också ha den attityden. (McKenna, 1987, s. 241)

Attityder har en funktion genom att de underlättar för individer att leva i sin omgivning. Med hjälp av attityderna kan individen få en stabil uppfattning om omvärlden så att den blir mer förutsägbar och ordnad. Attityderna ger en förutfattad

bild av hur saker och ting ”ska” gå till. Detta kan minska individens osäkerhet, vilket leder till att individen inte behöver utvärdera alla stimulanser som passerar denne.

Attitydernas huvudsakliga funktioner är att fungera som justeringsmekanism, beskyddande av individens ego och värderingar samt för att erövra kunskap. Justeringsmekanismen består i att individen utvecklar favoriserande attityder gentemot sådant som tillfredställer individens behov. Likaså kan negativa attityder utvecklas mot något, som inte direkt motsvarar något behov.

En individ kan utveckla attityder mot något för beskyddande av sitt ego och för att definiera sin självkänsla eller självförtroende. Attityderna för egoförsvar har då funktionen av att skydda individen mot sanningar, som denne inte vill kännas vid, eller vid hot av något slag. För att definiera självkänsla/förtroende kan attityderna underlätta för individerna att ta till sig en kulturs värderingar. Attityders funktion vid kunskapsförvärvande är att individen kan ha ett motiv för att söka information eller kunskap, eftersom denna på något sätt bringar mening i livet. Individen kan också välja att inte söka kunskap och i stället ta det lätta, stereotypa alternativet. Med hjälp av attityder kan kunskapsförvärvande ske eller inte, beroende på vilken attityd individen har till något i just det sammanhanget. (McKenna, 1987, s. 243-245)

Attityder kan också fungera som filter genom att en person tenderar att välja ut information, som är i överensstämmelse med hans eller hennes attityder, och ignorera information, som har ett motsatt innehåll. All information filtreras genom attityderna och sedan tolkas den. Vid bearbetning och användande av information är attityderna hos de inblandade mycket viktiga.

3.1.2 Attitydbildning och övertygelsens roll

Genom att en individ har eller får en uppfattning eller övertygelse om något kommer med all sannolikhet också den uppfattningen eller övertygelsen att påverka vilka attityder individen får gentemot något. Uppfattning eller övertygelse kan beskrivas som en subjektiv bedömning av förhållandet mellan två eller flera saker. Dessa övertygelser baseras på individens kunskaper. (Blackwell m fl., 2001, s. 291)

Det kan också vara så att personlighet hjälper till att forma vilka attityder en individ har och hur dessa kommer att vara. Vidare kan medlemskap i en grupp påverka hur attityderna hos individen utvecklas och formas. (McKenna, 1987, s. 242)

För att beskriva hur attityder bildas finns det en modell, en så kallad multiattributmodell. En multiattributmodell innebär att flera olika attribut eller faktorer finns med när en sak eller händelse värderas, och attityder gentemot saken/händelsen bildas. En sådan modell är Fishbein Multiattribute Attitude Model. Denna föreslår att attityder mot ett objekt, t.ex. en produkt, ”baseras på en sammanlagd mängd av uppfattningar om objektets attribut, sammanvägda av en utvärdering av attributen.” De attributen gäller inte bara sådant i direkt anslutning till objektet utan även annat som finns runt objektet eller de associationer som individen gör. (Blackwell m. fl., 2001, s. 291)

Dessa attribut kan uttryckas såsom faktorer, som tillsammans med finansieringsinstrumenten kan ligga till grund för attityderna till finansieringsinstrumenten. På detta sätt kan modellen användas för att förklara hur attityder bildas. I denna uppsats används dels EKB-modellen, men Fishbeins modell kan också vara applicerbar i sammanhanget.

3.2 Organisationskultur

”I alla organisationer finns det en mer eller mindre distinkt kultur. Med en organisationskultur menas dess inre liv, dvs. sättet att leva, tänka, handla och vara i just den situationen. Det kan gälla sättet att lösa problem, fatta beslut eller befordra medarbetare, hur kommunikation sker inom organisationen och till och med vilka sporter och fritidsaktiviteter som föredras av medarbetarna.” (Bruzelius & Skärvad, 1995, s. 267)

Betydelsen av en organisationskultur består i att den strömlinjeformar organisationen. Samordningsbegreppet är i fokus. Det gäller samordning mellan organisationen och olika aktörer inom dess omvärld. När det finns en stark och enhetlig kultur leder det till att medarbetarna interagerar bättre med varandra. Kommunikationen fungerar effektivare, medarbetarnas mål blir i bättre harmoni. Organisationens samspel med omvärlden fungerar mindre problemfyllt när organisationen ger samstämmiga signaler utåt. (Nilsson, 1993)

En kultur innefattar både abstrakta och materiella element. Bland de abstrakta elementen finns en individs attityder, värderingar, idéer och individens personlighet. Där kan också finnas symboler som står för eller representerar en viss kultur. (Blackwell 2001, s.314) Dessa element överförs från en generation till en annan och är vad man skulle kunna kalla beteendemönster som individen lärt sig under sitt liv. De materiella elementen gestaltas av de mer påtagliga sakerna i ett samhälle, såsom böcker, TV, byggnader eller andra konstruktioner, som på något vis skapats av människorna i kulturen. De abstrakta elementen är de, som formar människans beteende mest. De abstrakta elementen, såsom normer och delade uppfattningar, skapar den omedvetna motivationen som driver människan att bete sig på ett sätt, som är accepterat i kulturen. (Engel & Blackwell, 1982, s. 72)

Värderingar är gruppnormer som individualiseras, vilket innebär att individen skapar sig en egen uppfattning av vad normerna står för. Själva normerna är en typ av beteenderegler för hur individer i gruppen skall bete sig och agera. För att definieras som normer måste de finnas eller uppfattas på det sättet hos en majoritet av gruppens medlemmar. Källan till en kulturs normer är kulturen i sig själv. (Blackwell, m fl., 2001, s. 317)

Kulturens tillkomst och syfte

En individ lär sig kulturens normer och värderingar genom en uppfostringsprocess i samhället. Själva kulturen är en uppsättning av inlärdas svar och/eller ageranden. Till skillnad från djur, som har medfödda instinkter om beteende, så måste människan mer lära sig ett beteende, vilket sker med uppfostringsprocessen. De saker som en individ

lär sig i ett tidigt skede i livet är oftast mer motståndskraftiga mot förändringar, vilket medför att de kan vara svåra att ändra på. (Engel & Blackwell, 1982, s. 73)

De värderingar som finns inom en kultur kan sägas vara sociala fenomen, på det sättet att de lättare kan härledas till en grupps beteende än till en individs beteende. De normer som existerar i en kultur finns till av den anledningen att de behövs för att uppfylla vissa syften i kulturen och då normerna inte längre svarar mot några syften överges de. (Engel & Blackwell, 1982, s. 74)

Då samhället ändras kan det vara så att kulturen inte längre klarar av att uppfylla kulturens syften. Då måste kulturen ändras, vilket också är möjligt eftersom kultur är adaptiv, justerbar. Den anpassas till den fysiska och sociala miljö där den existerar och har kontakt. Det adaptiva sättet hos en kultur är viktigt då man skall förstå människors beteende. Förr tog kulturella förändringar lång tid, med i dag ändras samhället fort och då måste kulturens värderingar fortlöpande utvärderas och kanske ändras för att passa det samhälle där kulturen existerar. (Engel & Blackwell 1982, s. 74-75)

Viktiga beståndsdelar i kulturen

”Det är inte lätt att exakt precisera vad en organisations kultur består av. Några viktiga beståndsdelar är emellertid idealmål, dominerande idéer och värderingar, signifikanta aktörer och förebilder, normer och regler samt informella informationskanaler.” (Bruzelius & Skärvad 1995, s. 268) Ett idealmål är ett mål, som också präglar organisationen och kan vara uttryckt med exempelvis en slogan. Dominerande idéer och värderingar är synsätt eller uppfattningar om vad som är bra eller dåligt etc. De fungerar som riktlinjer för beteende och annat i organisationen. Signifikanta aktörer är personer inom organisationen som kan påverka de dominerande värderingarna och idéerna. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s. 268-269)

Ett kooperativt företag har en organisation som många gånger starkt påminner om ett familjeföretag, vilken är en vanlig form bland småföretag. Den kooperativa kulturen har sin grund i kooperativa värden, vilka betonar att medlemmarna skall hjälpa varandra, sträva mot bättre ekonomisk effektivitet och behandla varandra rättvist. De kooperativa värdena underlättar för den kooperativa organisationen att bevara den unika relation, som finns mellan medlemmar/ägare/leverantörer/kunder och den kooperativa organisationen som sådan. De utgör helt enkelt grunden för kooperativ verksamhet.

Kooperativ ideologi

Medlemmar i en kooperativ organisation har en eller annan ideologi, dock inte nödvändigtvis en bestämd *kooperativ ideologi*. Förklaringen är att om medlemmar ansluter sig till samma uppsättning av värderingar, blir sammanhållningen inom medlemskåren bättre, homogeniteten högre (vilket leder till bättre samarbetsklimat), och kommunikationen kan fungera på ett bra sätt. (Nilsson, 1994, s. 41)

Varje individ har en uppsättning värden och dessa kan ändras över tiden, men är för det mesta svåra att ändra på. Dessa värden ligger djupt i människors medvetande,

vilket kan vara en förklaring till att de är så svåra att ändra på. Under årtiondenas lopp har det i den svenska Kooperationen utvecklats en uppsättning av värderingar, som ibland benämns ”kooperativa värden”. Dessa modifieras successivt bland medlemmarna efter hand som föreningarnas marknadssituation förändras, men med en ofta betydande fördröjning. Dessa värderingar fungerar som en bas för medlemmarna i många av deras ställningstagande och beslut i relation till sin kooperativa förening. Bland annat yttrar de sig att föreningarna följer ett antal så kallade kooperativa principer, som till en del har kommit in i föreningarnas stadgar och andra regelverk och därigenom styr föreningarnas agerande. (Nilsson, 1994, s. 38-39)

Förändring och förnyelse

Liksom i en kooperativ organisation med de kooperativa värdena såsom bas finns det i andra organisationer värderingar och normer, som kan vara svåra att ändra på, t ex. vid en förändring i organisationen som kräver att normer och regler skall ändras. Att kontinuerligt förändra en organisation är mycket viktigt med tanke på organisationens fortlevnad och effektivitet. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s. 364.)

Förutsättningar för att förändringar skall kunna genomföras är att individerna är medvetna om förändringsbehovet och att det finns en vilja till förändring. Det finns annars en risk med att organisationen strävar efter, som Bruzelius och Skärvad (1995, s. 374) uttrycker det, att upprätthålla status quo.

En förändring som skall ske i en organisation möts ofta av *skepsis och motstånd*. Detta motstånd varierar dock från fall till fall beroende på vad förändringen gäller, hur pass genomgripande förändringen är och hur förändringsprocessen hanteras. Det finns de tillfällen då motståndet kan vara särskilt starkt, t ex. då det handlar om oväntade och plötsliga förändringar, då förändringarna är radikala och genomgripande, när det finns en stark tilltro till det som skall förändras m.m. Det finns också organisatoriska och individuella skillnader. En organisation kan en vana eller ovana vid att förändras och individer kan uppfatta förändringar på olika sätt. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s. 365)

Svårigheter att genomföra förändringar kan förklaras med utgångspunkt i begreppet *organisatorisk tröghet*. Det finns två typer av organisatorisk tröghet, nämligen insiktströghet och manövertröghet. Insiktströghet hänger samman med individernas förmåga eller oförmåga att upptäcka behovet av förändring. Det kan bero på deras kunskaper, hur stark handlingsstyrning de har eller dåliga kontakter med konkurrenter. Manövertröghet handlar om den fysiska utrustningens beskaffenhet samt den totala basen av erfarenheter och kunskaper i organisationen. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s. 366)

3.3 Referensgrupper

En individ kan påverkas i sitt beteende och i sina värderingar av en referensgrupp. En referensgrupp är en sådan grupp från vilken individen kan erhålla normer och

värderingar, vilka i sin tur är riktlinjer för beteende. En individ kan ha flera referensgrupper och påverkas i olika grad av de olika grupperna. (Engel & Blackwell, 1982, s. 144)

Referensgrupper kan fungera som en *normativ eller jämförande referenspunkt*. Dessa grupper kan vara verkliga grupper som träffas på något sätt, men det kan också vara en person eller grupp som symboliserar vissa värderingar eller liknande och som inte individen har någon direkt kontakt med. Den normativa gruppen fungerar som en normgivande referensgrupp. Individen påverkas av den gruppens normer, värderingar och attityder och intar ett förhållningssätt till omvärlden som liknar gruppens sätt. Den komparativa referensgruppen är en grupp, som individen jämför sig själv och sin situation med. Vilken referensgrupp som väljs av individen beror på vilken grupp som mest påminner om individens egen grupp. Dessutom väljer individen en referensgrupp, som denne kan identifiera sig med. (McKenna, 1987, s. 286)

Referensgrupper kan påverka individen framför allt på tre sätt. Det första är då referensgrupper är med under individens socialiseringsprocess. För det andra har de en viktig funktion i att skapa och utveckla individens självförtroende och självkänsla. Referensgrupper är vidare ett medel för individen att nå samstämmighet med rådande normer i ett samhälle. (Blackwell m. fl., 2001, s. 398)

Socialisering är den process då individen lär sig värderingar, normer och det beteendemönster som är nödvändigt för att klara sig i den sociala miljön. I och med socialiseringsprocessen får individen en uppfattning eller lär sig vilket beteende som passar in i den miljö individens befinner sig i. Det kan resultera i en stabilitet både för individen och gruppen.

3.4 Informationsprocessen

3.4.1 Inläring

I detta avsnitt redogörs för människans informationsprocess, men också för lärandet, eftersom det kan sägas vara en del av informationsprocessen. Det finns olika definitioner av lärande. En är att lärande är den process, då erfarenheter leder till förändringar i individens kunskaper och beteende. (Blackwell m. fl., 2001, s. 86) En stor del av människans lärande består av minnets speciella funktion. Lärande kan kallas en kognitiv process där information transformeras, reduceras, genomarbetas, lagras och används. (Engel & Blackwell, 1982, s. 266)

Det finns två typer av lärande, nämligen associativt lärande och kognitivt lärande. Enligt Engel och Blackwell (1982, s. 237) är associativt lärande den mest basala formen, vilket inkluderar att göra nya associationer eller förstå samband mellan händelser i omgivningen. Kognitivt lärande är mer komplext och innebär tolkning av aktuella intryck med hjälp av tidigare information för att kunna lösa ett obekant problem. I bland beskrivs det som informationsprocessande.

För en organisation är det väldigt viktigt att kunna upptäcka problem och felaktigheter i tid så att dessa kan åtgärdas och så att organisationen kan vara effektiv. *Lärande*

organisationer karaktäriseras av just detta, att de har förmågan att upptäcka fel samt att kunna lära sig att lösa uppgifter på nytt sätt.

Ibland krävs radikala förändringar. De förändringarna kan medföra att förutsättningarna i organisationen delvis ändras med nya arbetsformer och kulturer. Då kan det finnas behov av avläring, vilket krävs för att man skall kunna ta till sig det nya. För att det som är nytt i organisationen skall fungera krävs det att individerna inom organisationen lär sig det nya och att detta kommuniceras inom organisationen. (Bruzelius och Skärvad, 1995, s. 369)

När en människa fattar ett beslut föregås det av en informationsbehandlingsprocess. Därför går människans beslutsprocess och informationsbehandlingsprocess in i varandra, men vanligtvis diskuteras de separat. (McKenna, 1987, s.211)

Beslutsfattande hos en individ är delvis avhängigt av hur engagerad individen är i beslutet. Engagemang avspeglar hur stor relevans beslutet har för individens grundläggande värderingar, mål och självuppfattning. När individen aktivt söker efter information och har ett högt intag av information, är orsaken vanligtvis att individen är engagerad. (Engel & Blackwell, 1982, s. 273)

För att information skall ha någon effekt, måste den ta sig i genom fem steg i informationsprocessen, vilka är exponering, uppmärksamhet, tolkning och sammanfattning, accepterande eller avvisande samt kvarhållande av information. Det är alltså en sekvens av händelser som sker inom individen. (Engel & Blackwell, 1982, s. 273-274)

3.4.1 Exponering och selektivitet

När individen exponerats för information, kan hon rikta mer eller mindre uppmärksamhet mot den, och hon kan acceptera eller förkasta informationen. Vad som händer beror på avvikelsen mellan uppfattningen av den aktuella informationen och den aktiverade kognitiva strukturen. Den kognitiva strukturen består av idéer, känslor, kunskaper och upplevelser, som grundats på individens erfarenheter. Individens personlighet, motivation och tidigare inläring påverkar tolkningen.

Individen kan vara bekant med stimulansen sedan tidigare. Detta gör att hon riktar uppmärksamhet mot den, även om problem kan uppstå då individen accepterar stimulanser som liknar en bekant stimulans. Det är snarare så att man ser det man förväntar sig att se i stället för vad det egentligen är.

Hur informationen uppfattas och behandlas beror på hur den kommit individen tillhanda, det vill säga om individen sökte aktivt efter information, eller om individen blev utsatt för informationen ofrivilligt. Om initiativet inte är individens eget, finns det med all sannolikhet en avvikelse mellan informationens innehåll och individens uppfattning. Söker individen däremot efter information, blir avvikelsen troligen inte lika tydlig eller märkbar, då det finns större möjligheter att informationen stämmer överens med individens uppfattning. (Hansen, 1972, s. 169-170)

Om inte informationen stämmer överens med mottagarens uppfattningar eller värderingar kan det uppstå en konflikt hos individen. Den kan påverka hur individen tar till sig information och uppstår på grund av en osäkerhet. Konflikten kan också bero på att individen är mer eller mindre involverad. Variationer i någon av konfliktens orsaker kan resultera i att individen uppfattar information på olika sätt.

Informationens effekt är maximal, då meddelandet avviker måttligt från mottagarens uppfattning. Mellan mottagare och sändare finns ett optimalt avstånd, och detta minskar ju mer engagerad informationsmottagaren är. (Hansen, 1972, s. 170)

Att människor har förutfattade meningar om information är välbekant i sociologi och socialpsykologi. Individen kan vara *selektiv*, dvs. man väljer medvetet eller omedvetet vad man blir exponerad för eller riktar uppmärksamhet mot. *Selektivitet* sker i allt man läser, ser, lär sig och kommer ihåg. De förutfattade meningarna kan ha olika orsak. Att en individ har förutfattade meningar eller fördomar kan bero på att individen inte har tillgång till så mycket information, men denna typ av selektivitet beror troligen inte på att individen undviker någon särskild typ av information. Att någon form av selektivitet skulle utövas av en individ kan visas genom att hon väljer vilken information hon vill ha och gör förutfattade val mellan den information hon är medveten om och har tillgång till. (Hansen, 1972, s. 173)

Selektivitet kan uttrycka sig på olika sätt. Det kan ske genom att individen undviker information som inte överensstämmer med hennes åsikter och värderingar, eller också närmar sig individen information som är stödjande och i linje med hennes inställning. (Hansen, 1972, s. 173-174)

Individens selektivitet kan ha sin grund i en så kallad ”väckelseprincip”. Med detta menas en mekanism för att förklara individens val av stödjande eller icke stödjande information. Väckelsen kan bero på att det uppstår en konflikt hos individen i samband med olika information. Den stödjande informationen medför en mindre konflikt än vad icke stödjande information, men det är inte säkert att den stödjande informationen väljs, eftersom det krävs en optimal nivå i väckelse. Den icke stödjande informationen ger exempelvis större konflikt än vad den stödjande och därmed en högre nivå av väckelse. (Hansen, 1972, s. 174)

3.4.2 Uppfattning och kommunikation

Efter att individen exponerats för information kommer stadiet med uppmärksamhet. Det börjar med att individen exponeras för någon form av stimulans. Sedan uppmärksammar hon stimulansen, men först har det skett en selektering. Därefter organiserar individen innehållet i stimulansen, för att sedan tolka den. Slutligen kommer individen fram till en respons. (McKenna, 1987, s. 103)

Selektivitet innebär att endast vissa stimuli uppmärksammas. Individens personlighet, motivation och tidigare inlärning påverkar hur saker och ting uppfattas. Tolkning av det som individen uppfattar sker efter att informationen organiserats. Vid tolkningen används den kognitiva kontexten. Eftersom alla människor har olika erfarenheter och

olika kognitiv kontext, kan samma stimulans uppfattas olika av olika människor. (McKenna, 1987, s.134)

Då stimulanser kan uppfattas olika, spelar *kommunikation* en viktig roll. Vid kommunikation är uppfattning en viktig del. Saker och ting kan uppfattas på olika sätt. (McKenna, 1987, s. 147) Kommunikation kan störas på olika sätt, vilket förvanskar informationen. Den som skall framföra ett meddelande kanske inte får fram klart vad meddelandet innebär, eller meddelandet kan utsättas för olika fysiska eller psykologiska störningar. De fysiska innebär t ex teknisk störning på tv-apparaten, radion eller telefonledningen. De psykologiska störningarna finns hos individerna i kommunikationsprocessen. Dessa består av avvikelser, attityder och uppfattningar och kan försvåra framförandet och mottagandet av information och är svåra att avhjälpa. Ett överflöd av information kan skapa störningar, varför det är viktigt att göra en avvägning mellan hur mycket information som skall ges. Det kan också vara så att det råder selektivitet hos mottagaren vid mottagande, tolkning och kvarhållande av information. (McKenna, 1987, s. 150-151)

4. Tillvägagångssätt

Utgångspunkten för uppsatsen är attityderna till finansieringsinstrumenten och dessas bestämningsfaktorer. De påverkas av organisationskultur och kooperativ ideologi, referensgrupper samt informationsprocessen. Dessa faktorer utgår från socialpsykologisk teori, organisationsteori och kooperativ teori. Ramen är dock den kooperativa teorin, eftersom studieobjektet är en kooperativ förening med dess speciella värdegrund som påverkar det mesta i föreningen.

De ovannämnda faktorerna ligger självfallet till grund vid utformningen av intervjufrågor. Uppsatsen är en kvalitativ studie, där intervjuer utgör det empiriska materialet. Utifrån dessa tolkas respondenternas attityder gentemot finansieringsinstrumenten samt attitydernas bestämningsfaktorer.

I utgångsläget var det tänkt att intervjuerna skulle genomföras som fokusgruppsintervjuer med fyra till fem personer i varje grupp. Detta skulle medge gruppdiskussioner, som delvis hade styrts av förutbestämda frågor. Detta sätt hade kunnat ge mer information, men var av kostnadsskäl inte genomförbart.

Intervjuerna genomfördes som telefonintervjuer, vilka spelades in på kassettband. Av tekniska skäl kunde inte bandupptagning ske i två fall, då endast anteckningar gjordes. Varje intervju tog c:a 30 minuter, och alla tillfrågade ställde upp för intervju. Denna metod gör att varje respondent "måste" svara, vilket är en fördel i jämförelse med gruppdiskussioner, där det kan bli en skev fördelning av vilka som är aktiva.

Nackdelen med telefonintervjuer är att det inte blir lika bra diskussioner, då det kan vara svårare för respondenten att uttrycka sig och svårare för intervjuaren att få i gång samtalet. Dessutom kan en intervju där parterna träffas uppfattas mer seriöst än vad en telefonintervju.

För att formulera frågor användes de olika faktorerna som bas. Först formulerades en övergripande fråga för området, utifrån vilken specificerade frågeämnen för intervjun härleddes. Exempel för informationsprocessen visas nedan.

<i>Begrepp</i>	<i>Frågeställning</i>	<i>Specificering</i>
Informationsprocessen	Hur påverkar informationsprocessen individens attityder?	Exponering, selektivitet i uppfattning, selektivitet i information, kommunikation, informations-spridning.

Figur 4. Exempel på frågehärledning.

Ett frågeformulär utformades med relativt öppna frågor, förutom den första frågan som har karaktären av enkätfråga. Den utformades på det viset för att ge en bild av respondenternas uppfattning om Milko såsom organisation. Frågorna skickades till Thomas Bodén, kontaktperson på Milko, för att kontrollera om frågorna var relevanta samt för att få synpunkter på utformningen. Innan frågorna skickades ut till respondenterna gavs en kort information om studien, med syfte och presentation. Efter att respondenterna fått brevet kontaktades de för avtal om tid för intervju.

Frågorna skickades ut till respondenterna c:a en vecka innan intervjuerna började. Bifogat med frågorna fanns en presentation av finansieringsinstrumenten för att respondenterna skulle kunna få en uppfattning om vad de innebär. Vid intervjutillfällena framgick att vissa var mer insatta i ämnet, än andra. Det fanns också de som inte verkade ha läst frågorna eller den bifogade informationen särskilt noga.

Av de frågor som användes visade sig några i efterhand vara onödiga eller mindre värdefulla. Detta gäller exempelvis fråga 5, vilken inte ger något direkt svar för undersökningen, mer än ett långsökt antagande om kopplingen mellan engagemang och attityder. Fråga 10 tvingar nästan respondenterna att svara att de tar del av det mesta. Respondenterna är alla förtroendevalda och har i princip en skyldighet att vara väl förtrogna med föreningens angelägenheter.

Antalet respondenter var 21, vilka alla är kretsrådordföranden i kretsar inom Milko. Dessa valdes ut därför att det är en population, som är lagom stor och som på ett bra sätt representerar resten av föreningen vad gäller ålder och gårdsstorlek. En nackdel med denna population är att respondenterna kan antas vara mera insatta och engagerade än den gemene medlemmen, men det underlättade urvalet avsevärt att välja denna grupp. Valet gjordes i samråd med Thomas Bodén, styrelseordförande i Milko.

I intervjuerna frågas efter om det finns skillnader mellan olika medlemskategorier med avseende på ålder, gårdsstorlek, m.m. Följande riktlinjer har använts för dessa kategorier:

Yngre = upp till 35-40 år.

Medelålders = 41-59 år.

Äldre = 60 år och uppåt.

Liten gård = upp till 30 kor.

Medelstor gård = 31-50 kor

Stor gård = 51 kor och uppåt.

Medelålder hos mjölkleverantör i Milko; ca 50 år

Medelbesättning; 30 kor

5. Analys

I den inledande problemanalysen diskuterades vilka faktorer som kan påverka kretsrådsordförandenas attityder till finansieringsinstrumenten. Dessa faktorer redovisas mer utförligt i kapitel tre. Här analyseras svaren från intervjuerna. I texten refereras till olika frågor, vilka återfinns som bilaga 1.

5.1 Attityder

5.1.1 Attitydbildning

Attityder kan formas under påverkan från olika håll. Uppsatsens utgångspunkt är att kretsrådsordförandenas attityder till finansieringsinstrumenten har sin grund i föreningens organisationsskultur (inklusive kooperativ ideologi), kretsrådsordförandenas referensgrupper samt informationsprocessen i föreningen. Tillsammans bidrar dessa till en medlems attityder gentemot finansieringsinstrumenten. Detta illustreras med uppsatsens övergripande modell (figur 1) samt med Fishbeins multiattributmodell. Faktorerna kan vara flera än de som diskuterats i denna uppsats men mycket härstammar troligen därifrån.

Kretsrådsordförandens attityder gentemot finansieringsinstrumenten kan bero på exempelvis erfarenheter, kunskaper, känslor, värderingar och intryck från andra. En attityd kan överföras mellan människor, exempelvis genom att ledningen i ett företag bibringar vissa attityder till medarbetare. I de flesta situationer är det viktigt att personer i ledande position "färgar" medarbetare, medlemmar eller andra med rätt typ av attityd. På fråga 9 (bilaga 1) nämner ungefär en tredjedel av kretsrådsordförandena att en neutral presentation i samband med information om ägande och finansiering är viktigt. Det skall vara en neutral person som presenterar förslagets fördelar och nackdelar. Det är den typen av attitydöverföring från t ex. Milkos styrelse eller ledning som de vill ha, så att de själva kan bilda sig en uppfattning.

"Ibland skulle det vara bra om det kunde vara någon helt opartisk som var insatt i de här frågorna som kunde ge information på möten."

"Och sedan när det blir aktuellt, att det blir en rejäl genomlysning och presentation av fakta på ett neutralt sätt utan partsinlagor."

Attityder kan vara positiva eller negativa, beroende på om de stödjer individens uppfattningar. Exempelvis finns det positiva attityder gentemot insatsemissioner, då sådana kan ge fördelar för medlemmen, medan ett dotterbolag är mer riskabelt och kanske inte motsvarar några behov hos den enskilde medlemmen.

Attityder kan ha olika funktioner. De försvarar ens ego och ens värderingar eller skyddar mot hot. En börsintroduktion kan nog upplevas som ett hot. Medlemmarna har inte några direkta kunskaper om det och traditionellt hör det inte hemma i ett kooperativt företag. På så vis kan negativa attityder utvecklas mot en börsintroduktion.

En funktion för attityder är såsom filter vid individens informationsintag. Att en del respondenter inte hade läst eller funderat så mycket över undersökningens frågor kan delvis bero på detta filter, det vill säga att de hade någon form av attityd gentemot ämnet. Detta filter kan vara ett problem vid föreningens förmedling av information. Attityder mot ett informationsmaterial kan leda till ökad okunskap i ämnet. Med otillräckliga kunskaper kan det vara svårt att förstå ämnet. Dessutom finns risk att negativa attityder späds på ytterligare och engagemanget i ämnet blir mindre och/eller leder till att medlemmarnas attityder överförs till andra.

En annan funktion för attityder är att de kan vara ett sätt att stödja och definiera ens självkänsla, samt främja grupptillhörigheten. Bland medlemmarna kan det utvecklas en form av "gruppattityder", vilka nästan alla har. Detta kan ske genom att medlemmarna påverkar varandra och tar intryck av varandras åsikter, vilket hänger samman med att medlemmarna är referensgrupp till varandra. Kretsrådsordförandens svar tyder på att vissa områden delar attityder till instrumenten. Exempelvis är kretsrådsordförandena i de norra delarna mer positiva till delägt dotterbolag än i de södra delarna. Detta kan ha ett samband med den kooperativa kulturen i olika delar av föreningen. I de norra delarna har det funnits helägda dotterbolag, och då har det utvecklats en överlag positiv inställning till dotterbolag.

5.1.2 Attityder till finansieringsinstrumenten

En förutsättning för att medlemmarna skall kunna samarbeta och enas om företagets arbete är att de har likartade uppfattningar. Dessa grundas delvis på de kooperativa värdena hos medlemmarna. Inom Milko verkar det finnas dessa gemensamma värderingar, med tanke på att en majoritet av kretsrådsordförandena svarar att det stämmer bra eller stämmer delvis på första frågan om Milko som organisation. Med all sannolikhet har dessa kooperativa värderingar betydelse för kretsrådsordförandenas och övriga medlemmars inställning till finansieringsinstrumenten.

Insatsemission är det instrument, som majoriteten enligt fråga 14 ställer sig positiva till. Den fördel, som nämns av de allra flesta, är att en insatsemission ökar den enskildes ägande och därmed kommer man åt det fria kollektiva kapitalet i föreningen.

"När det gäller insatsemissioner, där är det bara fördelar egentligen. Man får ju som medlem ta del av värdet i föreningen på ett helt annat vis."

Det anses också vara ett rättvist system, som kan ge ökat engagemang hos medlemmarna. De flesta av kretsrådsordförandena ser inga nackdelar med insatsemissioner, men en tredjedel nämner skatteeffekterna som en nackdel. Vidare anges risken med att om många medlemmar lämnar föreningen kan föreningen dräneras på kapital.

"Just insatsemissioner har jag svårt att se några nackdelar med, mer än de skattemässiga. Det finns väl en risk om det mot förmodan är väldigt många skulle dra sig ur föreningen, skulle det dränera föreningen på kapital, som kanske är svårt att hantera."

Ett fåtal uppger i fråga 14 att pengarna behövs mer på gården än som kapital i föreningen. De anger också att vissa av medlemmarna kan resonera så:

”Det är nog mycket prat också om att pengarna skall vara kvar på gården, varför de skall sitta inne där.”

Om detta resonemang förekommer i större utsträckning, kan det bli svårt för föreningen att få fram kapital till investeringar. Orsaken till detta resonemang kan vara att medlemmarna anser att de inte får del av föreningens vinster, vilket skulle kunna åtgärdas med insatsemission.

Svaren på fråga 14 tyder på att de allra flesta är mer positiva än negativa till insatsemissioner. De nämner, i enlighet med insatsemissionens tänkta syften, att medlemmarna får del av vinster som görs i föreningen och att instrumentet kan ge ökat engagemang på grund av större ägande. Vad gäller nackdelarna skulle väl skattelagstiftningen gå att åtgärda och dräneringsrisken borde inte bli så allvarlig om inte väldigt många medlemmar lämnar föreningen samtidigt.

När det gäller delägt dotterbolag och börsintroduktion finns det inte lika positiva attityder. Enligt fråga 14 råder det tveksamhet till delägt dotterbolag och till börsintroduktion finns det negativa attityder. En anledning kan vara att respondenterna upplever att den kooperativa verksamhetsformen blir hotad. Att döma av svaren angående ett delägt dotterbolag finns en viss tveksamhet och rädsla för att den kooperativa formen med medbestämmanderätt, vinstfördelning och mjölken som kärnverksamhet skall försvagas eller gå förlorad. På fråga 14 anger hälften av kretsårsordförandena att det finns risk för intressekonflikt med externa ägare och att möjligheterna att påverka i bolaget minskar med externa delägare.

Det kan vara svårt att hålla kvar den kooperativa formen helt i det delägda dotterbolaget med tanke på att andra skall och dela på vinsten samt besluta om vad bolaget skall satsa på. Var tredje kretsårsordföranden anger att det kan vara positivt med ett delägt dotterbolag men att det beror på vilken typ av bolag och verksamhet det gäller. De tycker att det skall ha kopplingen till mjölk kvar, men ligga utanför kärnverksamheten.

”Så länge det är något som inte direkt berör kärnverksamheten så tror jag inte att det, om det nu skulle finnas något att knoppa av, så tror jag att det skulle uppfattas som positivt.”

”Det finns risker naturligtvis också med delägda dotterbolag, det är ju andra intressen som kommer in, men den risken får man ju alltid ta då man är delägare i någonting.”

”Dotterbolag ser jag inga fördelar med, i stort sett så avhänder man sig beslutsfunktionerna bara.”

”Delägt dotterbolag ser jag som en alliansmöjlighet, så kan vi bli större på marknaden. Det negativa är det att det kan vara vinster som läcker bort från Kooperationen.”

”Jag tror att det vore en möjlighet att man kunde samarbeta med till exempel andra mejerier mer, för produktutveckling och marknadsföring är

ju ganska dyra grejer, det kanske är risker med det, men det är där vi kan tjäna pengar.”

Majoriteten av kretsårsordförandena svarar i fråga 15 att ett delägt dotterbolag är förenligt med den kooperativa verksamhetsformen.

”Fördelen är ju att det blir mindre risk och så länge moderföreningen är kooperativ, så stämmer det väldigt väl tycker jag.”

Kretsårsordförandens rädsla för att den kooperativa formen skall gå förlorad med ett delägt dotterbolag kan i vissa avseenden vara befogad. Det är svårt att på förhand säga hur ett sådant bolag skulle styras, men moderföreningen kommer antagligen att förbli vad den är. Kretsårsordförandena har svårt att inta en positiv attityd gentemot något som inte är beprövat och som de inte sett något konkret förslag på. Därmed kan också den motsägelse förklaras, som finns i att de anser att ett delägt dotterbolag är förenligt med den kooperativa verksamhetsformen, men att de i övrigt är tveksamma till instrumentet.

Börsintroduktion möter ett klart större motstånd. I fråga 14 påpekar hälften den intressekonflikt som kan uppstå mellan böndernas strävan om ett högt avräkningspris och aktiebolagets strävan efter låga råvarupriser.

”Det finns ju lite motsatsförhållande på ett börsnoterat företag och ett kooperativt företag. Och det är ju så att ett börsföretag skall ge högsta möjliga vinst till de som äger det företaget, och då gynnas inte avräkningspriset utan då skall det vara så låga råvarupriser som möjligt.”

Majoriteten av kretsårsordförandena tycker att börsintroduktion inte är något för Milko, vilket kan bero på att det då blir uppenbart att man som medlem är ägare på ett annorlunda sätt, och inte har samma medbestämmanderätt. Svaret på fråga 15 visar också att det råder negativa attityder till en börsintroduktion; nästan alla kretsårsordföranden anser att det inte är förenligt med kooperativ verksamhet.

”Jag tror att det finns ett ganska stort motstånd mot förändringar som skulle gå i riktningen mot att det inte längre vore ett företag med en man en röst, eller att man skulle känna en rädsla för att lämna det här klassiska kooperativa. Det finns en väldigt stark känsla för de här föreningsföretagen.”

Dessa svar uttrycker de känslor och tankar som säkerligen en majoritet av medlemmarna känner för en börsintroduktion. Dessutom kan det finnas en känsla av att de företag, som man varit med om att bygga upp skulle försvinna. Hur en börsintroduktion skulle gå till, eller med vilket bolag osv är ju inte klart, men medlemmarna måste kunna kräva att de får ett högt avräkningspris, eftersom de anser ett aktiebolag vara förknippat med låga råvarupriser.

Även om det inte är några positiva attityder till dotterbolag och till börsintroduktion tror ungefär hälften av kretsårsordförandena på fråga 17 att yngre lantbrukare och lantbrukare med större gårdar är mer för nya bolagsformer. De anser att dessa grupper har en annan förståelse för olika typer av företag. Någon nämner också att de yngre är mer affärsinriktade och har ett annat intresse för affärsfrågor. Yngre lantbrukare har kanske också någon form av utbildning vilket kan medföra att förståelsen för marknad

och olika företagskonstruktioner är större. Dessutom är yngre och äldre uppvuxna under olika tidsepoker, vilket kan ha betydelse.

”Det har blivit en mer konkurrensutsatt värld vi lever i och de som inte gillar det här med pappersexercisen i EU, de har ju faktiskt ofta slutat. Det är ju liksom mycket mer pappersexercis med att vara bonde idag än det var tidigare och man måste nog ha ganska mycket affärssinne för att klara det här idag, tror jag. Och det är självklart, klart att det finns undantag, men de som är äldre, de har oftast inte det där, utan de började och hade ingen utbildning och så där, och tog över gården när föräldrarna slutade.”

”Yngre människor har ju faktiskt, har större förståelse för företagskonstruktioner på något sätt och förstår varför man gör de.”

Var tredje kretsårsordföranden påpekar att de äldre är mer intresserade av medlemsfrågor och kooperativa frågor generellt. Dessa påpekanden kommer fram i frågorna 3, 4 och 17/18. De äldre har också ett annat perspektiv. Då de inte har så lång tid kvar som mjölkleverantörer, är de inte lika engagerade i nya föreningsfrågor.

”De äldre är mer engagerade, och det är typiskt de gamla kooperativa åsikterna. Just när det gäller Kooperationen så är det mer äldre som är engagerade.”

Det är det vanligt att denna typ av skillnad finns mellan äldre och yngre människor. Att de kooperativa frågorna engagerar de äldre mer beror antagligen på att de varit med i föreningen länge och anser att de kooperativa tankegångarna är mycket värda. En kretsårsordföranden uppgav att de yngre kanske ännu inte insett värdet i Kooperationen och är därmed inte lika engagerade. Yngre medlemmar kan också tycka att det kooperativa sättet känns förlegat eller långsamt i jämförelse med hur andra företag arbetar.

Skillnaderna mellan yngre och äldre kan, som nämnt, också ha sin grund i att de är uppvuxna under olika tidsepoker. Den äldre och den yngre medlemmen har till viss del olika synsätt. Dessutom har det hänt mycket med marknaden för jordbruksprodukter under framför allt de senaste tio åren. I och med det har föreningarnas roll förändrats. De yngre medlemmarna har vuxit upp med nya ”spelregler” och kan ha lättare för att förstå de nya sätt som krävs för att agera på marknaden, medan de äldre vill behålla det gamla.

”Jag tror att de yngre medlemmarna har lättare att ta till sig nytt ”tänk”. Jag tror att de har lättare för att se att man kan släppa det här lite på marknadsspekulationer och man kan låta marknadens spelregler gälla i det här företaget. Man har lättare att gå ifrån det här gamla och hos de äldre är det väldigt viktigt med kooperativa tanken, det tror jag.”

Det kan också vara så att inte bara medlemmarna vill bevara det gamla. Kanske är även de kooperativa företagens ledningar och annan personal kvar i det gamla, vilket kan påverka medlemmarnas inställning till nya saker.

”Jag tycker att styrelser har haft svårt att föra ut det här budskapet medavreglering, utan man sitter kvar, även styrelser och tjänstemän sitter kvar i det gamla regleringstänkandet.”

Det är svårt att uttala sig om attityderna hos den största medlemsgruppen, de medelålders. Denna grupp är enligt många kretsrådsordföranden mest engagerad, men den utmärker sig kanske inte så mycket, eftersom den är så stor. Medelåldern i Milko är också strax över 50 år, så de flesta medlemmar är just i den åldern. Att flest medelålders är engagerade beror enligt kretsrådsordförandena främst på att de har mer tid över och att deras företag är stabila.

Vad avser om gårdsstorleken har någon betydelse, svarar hälften av kretsrådsordförandena på fråga 17/18 att de större gårdarna antagligen är mera positiva till olika former av bolag, vilket kan beror på att de har mer kunskap om olika bolagsformer. Den kunskapen kan komma från att många av de större gårdarna drivs i bolagsform.

”Storleken i sig gör väl att insatsen för att bli större har väl varit större så att man är ännu mer engagerad i att det här måste funka på gårdsnivå, vilket gör att man kanske blir mer engagerad i föreningen. Sedan hänger det väl också ihop med att de som satsat, det är mer ”go” i de och de engagerar sig mer.”

”Storlek, det håller på att mista sin betydelse, man är mer öppen och insatt i de här problemen, det är ju så att det är många som går ihop nu, man bildar bolag och bildar olika konstruktioner för att kunna sköta det på bästa sätt. Då finns också naturligtvis en större förståelse till att man gör sådana här saker.”

Det kan också vara så att de större gårdarna har ett annat intresse för försäljning och hur marknaden fungerar, vilket kan bero på att de är mer beroende av inkomsterna från mjölken. Möjligen kan större producenter ha vidare referensramar vad gäller föreningens utveckling, såtillvida att de anser att kooperativa företag inte behöver göra såsom de har gjort tidigare. På fråga 17/18 anger en fjärdedel av kretsrådsordförandena att det finns olika synsätt hos stora och små gårdar. De större kan tänkas se dessa instrument som ett sätt att påverka mera genom andra medbestämmandeformer än en-man-en-röst-principen.

”Kanske är det så bland de större gårdarna, att varför skall jag som levererat så mycket mjölk till mejeriet och ligger närmare, ha lika lite att säga till om som en som har levererat från tre kor.”

Många kretsrådsordföranden påpekade i samband med fråga 14,15 och 16 att det är viktigt att den kooperativa formen finns kvar. En del hänvisar till den situation som Storbritanniens bönder hamnat i då de bolagiserat det mesta av verksamheten. Den kooperativa formen inger en stor trygghet för lantbrukarna. Denna starka kooperativa känsla präglar nog organisationen genom att det exempelvis kan finnas ett motstånd till nyheter.

”Man får passa sig så att man inte hamnar i samma situation som de engelska bönderna. De har ju lämnat ifrån sig all förädling och de sitter totalt i knät på sina aktieägare.”

”Man är väldigt rädd för förändringar. Den här tryggheten som Kooperationen innebär vill man helst inte rucka på. Den överger man inte bara för att gräset är grönare på andra sidan, utan man måste vara garanterad att det verkligen blir bättre.”

Sammanfattningsvis kan det konstateras att kretsårsordförandena har positiva attityder till insatsemissioner, tveksamma men relativt positiva attityder till dotterbolag och relativt negativa attityder till börsintroduktion. Kretsårsordförandena tror att medlemmarna i stort delar deras uppfattningar. Säkerligen finns det blandade åsikter om finansieringsinstrumenten.

”En del som är intresserade, de tycker att det är jätteroligt att man gör något sånt där, eller att man tittar på sådana här saker och andra, de tycker att det är bäst att det får vara som det har varit, man skall röra så lite som möjligt i det.”

Även om inte Milko ämnar införa något av finansieringsinstrumenten inom den närmsta tiden, finns det anledning att ta upp dem med medlemmarna, om det finns några planer på längre sikt. Medlemmarna ska hinna skaffa sig en uppfattning särskilt eftersom det händer mycket på marknaden. Det kan också vara bra med en genomgång, inte bara av finansieringsinstrument eller andra finansieringssätt, utan också kring vad som händer på marknaden.

”Det är väl framför allt att förklara tycker jag, jag menar, det är marknaden som styr oss numer och då måste man ut och tala om hur marknaden tycker och hur marknadsfolket resonerar och framför allt hur konsumenterna tänker och tycker, för att man ska förstå att man måste sätta ner fötterna och göra någonting. Så känner jag både vad det gäller typ och vad vi ska producera och vad man vill ha i framtiden. Det går liksom inte att sitta och vänta på att någon annan skall tala om vad som händer, utan det här måste man ju ta i ledningen ganska snabbt, annars gör någon annan det.”

5.2 Organisationskultur

Den kooperativa ideologin kan påverka kretsårsordförandenas attityder till finansieringsinstrumenten genom att dessa inte anses stämma överens med kooperativ verksamhet. Men ideologin finns också i organisationen och kan påverka attityder på den vägen. Milkos organisationskultur innehåller den kooperativa ideologin på så sätt att medlemmarna har kooperativa värderingar. Denna organisationskultur fortlever med föreningens medlemmar, och den förs vidare till de nya som kommer in i föreningen.

Milko är resultatet av en nyligen genomförd fusion, och därmed var det två organisationskulturer som slogs samman. En del av kretsårsordförandena nämner i samband med den första frågan att det fortfarande finns skillnader mellan föreningarna i synsätt och tankegångar. De tror att det kan ta tid att få de förra föreningarnas medlemmar att bli samstämmiga, men att det antagligen kommer att fungera bra i framtiden. I synnerhet märks dessa skillnader i samband med kretsårsordförandens attityder till delägt dotterbolag, där den norra delen av Milko, dvs. före detta NNP, hade dotterbolag och också har en mer positiv inställning till delägda dotterbolag. I gamla Milko hade man inga dotterbolag och det finns en annan inställning till den typen av bolag.

”Vi har mycket att lära, framför allt så är det olika kulturer genom att det är så stort avstånd på allt, vi får lära varandra.”

”Jag tror att det ligger kvar fortfarande att man vill ha en branschblandad förening norrut och att man inte vill ha det söderut.”

”Det är olika klimat i det gamla NNP och det gamla Milko. Även om vi är ett stort Milko nu så är det lite olika syn.”

”Nu är det ett större område med sydsvenska förhållanden och norrländska förhållanden, så att det blir ju lite olika värderingar.”

Yngre och äldre skiljer sig inte så mycket åt i svaren, men kretsrådsordförandena påpekar i fråga 3 att det finns olika intresseområden för yngre och äldre. De äldre medlemmarna arbetar mer för traditionella frågor rörande Kooperationen och är kanske inte så mycket för nya saker.

”Tyvärr är det väl lite grand en stor åldersfördelning, det är mycket äldre medlemmar. När man är 37 och vill driva en sak som jag tycker är utvecklande för framtiden så är de lite grand skeptiska, och då måste man lägga fram det på ett sådant sätt så de kanske förstår det att jag vill driva en sådan sak för att de yngre skall ha en chans att överleva.”

De yngre verkar vara mer öppna för förändringar i föreningen, men det är inte helt tydligt. Kanske har de yngre lättare för ”omprogrammering” av normer och värderingar. Då måste också värderingar ändras, vilket yngre kan ha lättare för.

”De yngre är mer för att vara med på andra saker än de traditionella.”

Viktiga beståndsdelar i kulturen

Bland de viktiga beståndsdelarna nämns i teorin dominerande idéer och värderingar. Vad gäller värderingarna om föreningen verkar det råda samstämmighet, då de flesta på första frågan angav stämmer bra eller stämmer delvis.

”Det finns många gemensamma värderingar, men det är svårt att få alla att tycka lika.”

Detta kan tyda på att det finns en stark gemensam uppfattning om hur Milko skall arbeta, vad medlemmarna skall sträva efter och vilka mål som finns. Naturligtvis kan det vara svårt att få alla att tycka lika. Det viktiga är att det finns en gemensam grund, nämligen värderingarna. De gemensamma värderingarna kan underlätta för föreningen att få alla till att sträva efter samma mål och underlätta i samarbetet.

På frågan om medlemmarna tar intryck av varandras åsikter och agerande svarar en majoritet att det stämmer delvis. Lika stora delar vardera svarar ”stämmer bra” och ”stämmer varken bra eller dåligt”. Många anser att det finns många viljor och åsikter men att man i stort lyssnar på varandra och tar till sig av vad som sägs. Att så många anger stämmer delvis kan bero på att det blivit en del nya kretsar, där medlemmar kanske inte känner varandra så mycket än. Att de ändå i ganska stor utsträckning tar del av varandras åsikter kan medverka till att skapa en i stort sett enad medlemskår. I och med det blir det ett bra samarbetsklimat i föreningen och mellan medlemmarna.

” Det är bra öppenhet och man kan ventilera det mesta och få respekt för det.”

Majoriteten av kretsrådsordförandena anger på fråga 7 att de har god kontakt och olika samarbeten med andra mjölkbönder eller andra lantbrukare. En del anger också i fråga 6 och 8 att de diskuterar med dessa. I och med dessa kontakter kan medlemmarna delge sina åsikter till andra medlemmar, vilket kan underlätta för samstämmighet i föreningen.

Förändring och förnyelse

Undersökningen ger en uppfattning om att det kan finnas ett motstånd till förändringar, i synnerhet bland de äldre medlemmarna. Svaren i fråga 14, 15 och 16 kan dock uttydas såsom att förändringsviljan i stor utsträckning beror på vad förändringen gäller och vilka konsekvenser det får för föreningen men också vilka konsekvenser det blir för den enskilde medlemmen. Det beror mycket på hur förändringen presenteras.

Svaren visar på att det finns olika nivåer av *motstånd* vad gäller finansieringsinstrumenten. Nivån varierar beroende på vilket finansieringsinstrument det handlar om. Insatsemissioner finns inget egentligt motstånd mot, (se fråga 14), inte heller vad respondenterna tror om övriga medlemmars inställning. Framst beror det antagligen på att insatsemissioner diskuterats i föreningen tidigare, och det finns också med i föreningens stadgar. För det andra är det en förändring som inte påverkar den kooperativa verksamheten i någon större utsträckning. För det tredje är kanske innebörden av instrumentet lättare att förstå, då instrumentet ger varje medlem något konkret resultat. Att genomföra en insatsemission innebär inte något hot mot kooperativa värden.

När det gäller delägda dotterbolag (fråga 14 b) finns det ett större motstånd eller i alla fall fler som är tveksamma, både bland kretsrådsordföranden och vad dessa tror att medlemmarna tycker. Många tror att delägda dotterbolag kan vara bra, men de är också tveksamma. Framför allt anser de att möjligheten att påverka minskar.

” Jag tror många är kooperatörer i denna branschen och vi har sett inte avarter, men andra bolagiseringar som inte känns så jättebra, på bankmarknaden och slakten, som jag uppfattar att medlemmarna tappar möjlighet att påverka.”

På frågan om ett delägt dotterbolag stämmer överens med kooperativ verksamhet (fråga 15) tycker de norra delarna av Milko att det skulle vara acceptabelt, medan de södra delarna är mer tveksamma eller negativa. Eftersom NNP haft dotterbolag (helägda) finns det en acceptans för det i organisationskulturen. Det finns en viss kunskap och erfarenhet bland kretsrådsordföranden och medlemmarna i det området.

” De södra delarna av Milko kanske inte riktigt tycker om detta för de vill ha en renodlad mjölk, de vill inte ha några påhäng, som de sa.”

”Dotterbolag har vi haft inom NNP och de har genererat pengar under åren, det är inget fel med det.”

Däremot är resultaten tydligare när det gäller frågan om en börsintroduktion (fråga 14 c). De flesta är negativa, en del tveksamma och enstaka positiva. Detta kan ha olika orsaker, varav den främsta är att det rör sig om en genomgripande förändring som ligger långt ifrån traditionell kooperativ verksamhet. Att döma av kommentarer som fällts under intervjuerna finns det en stark tilltro till den kooperativa formen. En börsintroduktion ter sig för medlemmarna långt borta från vad en kooperativ förening skall syssla med. Det kan uppfattas som ett hot mot den kooperativa formen av föreningens verksamhet.

"Introduceras man på börsen, det är klart att då är det svårt med en man en röst."

Det finns med andra ord ett motstånd till dessa förändringar, men det beror mycket på vad det gäller för förändring. Möjligen kan det finnas en organisatorisk tröghet i och med de båda organisationskulturerna, men de är antagligen på väg att länkas samman. Dessutom kan trögheten bero på att det finns en insiktströghet bland medlemmarna, dvs att de inte ser behovet av förändringar. Lösningen kan vara ökad information eller information som är utformad så att medlemmarna tar den till sig.

5.3 Referensgrupper

Den kooperativa ideologin påverkar medlemmarna och föreningen på många sätt, främst i samband med medlemmens referensgrupper samt organisationskulturen. Inom en kooperativ förening hänger dessa faktorer tätt samman, på så vis att den kooperativa ideologin medför att organisationskulturen blir på ett visst sätt. Då medlemmarna ingår i kulturen och dessutom har varandra som referensgrupper, kan de påverka varandra. Dessutom ger de kooperativa värderingarna gränser för vilka finansieringsinstrument som är förenliga med kooperativ verksamhet.

En kooperativ förening skulle kunna sägas vara en referensgrupp för alla medlemmar. Olika grupper i olika områden inom föreningen kan vara referensgrupper, och lantbrukarna sinsemellan är referensgrupper för varandra. I undersökningen efterfrågas i frågorna 6, 7 och 8 vem kretsrådsordföranden diskuterar med, och dessa har tolkats som referensgrupper. Vidare kan lantbrukarna ha andra referenspersoner, som t ex. släktingar, familj och rådgivare.

Medlemmarna utgör en referensgrupp, samtidigt som de använder föreningen som en referensgrupp. I fallet med Milkos medlemmar kan det tänkas att de omedvetet eller medvetet viktat olika grupper eller personer som de diskuterar med eller tar intryck av. På fråga 6 anger över hälften av kretsrådsordförandena att de diskuterar med andra lantbrukare, men en tredjedel uppger också att kretsrådet eller någon ur styrelsen är bra att diskutera med.

"Kretsrådet är ju en bra grupp att diskutera med och komma fram till beslut, när det gäller Milko på ett bredare plan. Annars är det mest grannarna man diskuterar med."

Anledningen till dessa svar kan vara att de söker diskussion med andra i liknande situation samt med sådana som förväntas vara mer insatta i olika frågor. Detta beteende skulle kunna förklaras av att det finns olika funktioner för referensgrupper.

De kan fungera som normativa eller jämförande referensgrupper. Den normativa gruppen, ifrån vilken individen erhåller normer, värderingar och förhållningssätt till omvärlden, skulle främst föreningen i stort gestalta. Den jämförande gruppen, som individen använder för att jämföra sig själv med andra, kan exemplifieras med alla andra medlemmar. För kretsrådsordförandena kanske främst andra kretsrådsordföranden eller medlemmar i kretsråden är de jämförande referensgrupperna. Avgörande för vilken grupp medlemmen väljer är vilken grupp som mest liknar medlemmens egen situation.

”I stort diskuterar jag med yrkesbröder som är i en likartad situation. Sen tar man även in åsikter utifrån, men framför allt yrkesbröder.”

Då medlemmarna genom sitt medlemskap utgör föreningen, skulle förening och medlemmarna kunna vara både normativ och komparativ referensgrupp, samtidigt som de kan använda sig av varandra, som grupper med olika ”etikett” på, beroende på i vilket sammanhang gruppen befinner sig.

När det gäller att diskutera allmänna spörsmål – om gården, framtiden, problem och liknande - är det tänkbart att grannar, samarbetsbönder eller andra fungerar bättre som en jämförande referensgrupp, eftersom de befinner sig i en situation liknande kretsrådsordförandens egen. När det gäller frågor av mer komplicerad art, längre ifrån gårdens dagliga verksamhet, kan det finnas behov av att bilda sig en uppfattning med hjälp av en normativ referensgrupp som består av kretsrådet, utvecklingsrådet och/eller styrelsemedlem. På frågan om vem kretsrådsordföranden diskuterat eller skulle diskutera finansieringsinstrumenten med (fråga 8) anges i första hand kretsrådet och i andra hand utvecklingsrådet. En fjärdedel av kretsrådsordförandena anger också en styrelsemedlem eller före detta styrelsemedlem. Där nämns också förtroendevald revisor, LRF Konsult, gårdens bokförare eller ekonomiavdelningen på Milko. Detta visar att i denna typ av frågor eftersöks en grupp eller person med större kunskap och insikt och/eller ett diskussionsforum med personer som är intresserade och engagerade i ämnet.

”Det är framför allt styrelsen man diskuterar det med. Man vill ju höra deras åsikter också, genom att det är ju faktiskt en vägledning för oss som medlemmar. De är och skall vara mer insatta och de skall kunna förklara för oss på ett vettigt sätt.”

En klar majoritet av respondenterna svarar att de har bra samarbete med andra lantbrukare och att de har god kontakt sinsemellan. Dessa kontakter bidrar med all sannolikhet till diskussioner om frågor som lantbrukare har, och genom dessa kontakter kan lantbrukaren bilda sig en uppfattning om något. Genom att de diskuterar med grannarna, kretsrådet, styrelsen eller någon annan, påverkas de i sin uppfattning i en viss fråga, t ex om finansieringsinstrumenten. Endast en av respondenterna svarade på fråga 6 att de diskuterar med familjen, vilket kanske är självklart, men det kan också vara så att man faktiskt mestadels diskuterar med andra lantbrukare, styrelseledamöter m fl. Familjen kan vara den referensgrupp som har betytt mest för respondenternas allmänna förhållningssätt, men som kanske har mindre betydelse i detta sammanhang.

Alla kretsårsordföranden är mjölkbönder och är en relativt homogen grupp med tanke på livsstil och yrkets roll. Är de uppvuxna på en gård har socialiseringen, det vill säga inläringen av värderingar, normer och beteendemönster i just den sociala miljön, format dem på ett likartat sätt. Även om de kommer från olika områden, gårdar och familjer, är de som grupp relativt lika varandra. De har i socialiseringsprocessen fått liknande uppfattningar. Detta kan också ha betydelse i samband med deras attityder till finansieringsinstrumenten.

5.4 Informationsprocessen

Inläring

Kretsårsordförandenas drivkrafter för att lära sig och engagera sig tycks vara möjligheten att påverka föreningens arbete så att det blir ett bra resultat och medlemmarna får det bättre. På fråga 2 anger över hälften detta skäl. Nästan lika många anger att de är engagerade för att de tycker det är viktigt, för att de vill lära sig om föreningen och dess arbete samt för att kunna påverka.

”Vill man påverka så måste man engagera sig.”

Mjolkproduktionen är huvudinkomsten för många av medlemmarna och därmed borde det finnas ett intresse för att lära sig mer om föreningen och påverka föreningens arbete i den riktning man tycker är viktigt. Många kretsårsordföranden uppger i samband med frågorna 3 och 5 att medlemmarnas engagemang är lågt, att det kommer för få på möten, att vissa inte läser information som skickas ut och att en del av medlemmarna är dåligt insatta i föreningens arbete.

”I dagsläget gäller det att få föreningen att gå så bra som möjligt och då måste man engagera sig.”

”Det gäller att få medlemmarna att förstå att det är deras pengar.”

Kretsårsordförandena förklarar det svaga engagemanget med att det är långa avstånd till möten, att vissa medlemmar är intresserade men har inte tid att åka på möten eller att det inte finns tillräckligt intresse hos medlemmen.

”Ja, jag har ju känt att det blivit sämre uppslutning sedan det blev Milko. Nu är det ett geografiskt mycket större område, så min krets omfattar ännu fler områden och då blir det svårare att hitta en lämplig plats som alla har nära till.”

”Man är väldigt engagerad och intresserad, men man går kanske inte på möten. Vad det beror på är svårt att säga.”

För de som är engagerade är kanske drivkrafterna och motiven starkare. Engagemang innebär ofta att nya kunskaper inhämtas och på så vis kan det bli lättare att agera. Är man engagerad finns det också ett annat intresse för olika frågor, vilket leder till att man söker aktivt efter information. För den som är engagerad och intresserad går lärandet ”automatiskt”, dvs kunskaper inhämtas då arbetet utförs. Att inte fler medlemmar är engagerade och insatta kan vara beklagligt, inte minst för

medlemmarna själva som kan få svårt att förstå orsaken till olika beslut tagna i föreningen, eller för att följa med i föreningens arbete.

Organisatorisk inläring

En grundförutsättning för organisatoriskt lärande är att individerna i organisationen lär, men också att det nya måste kommuniceras mellan individerna i organisationen. Detta bekräftas av respondenterna i fråga 9, där de uppger att det är oerhört viktigt med information om nya saker och att informationen måste ges på ett bra sätt. De anger också att det är viktigt att det nya behandlas på alla nivåer bland medlemmarna.

”Det gäller att det läggs fram på ett pedagogiskt sätt så att medlemmen blir intresserad, och sen skall det här föras vidare i organisationen och då kan vi säga att det skall göras från styrelsen till utvecklingsrådet och neråt för att få enbred bas.”

När det gäller insatsemissioner blir den organisatoriska inläringen antagligen inte omfattande eftersom det inte är ett stort ingrepp i organisationen. Dessutom har det redan skett en viss organisatorisk inläring, eftersom detta instrument är behandlat i föreningen, vilket borde ha givit medlemmarna kunskaper i frågan. Däremot kan delägda dotterbolag eller börsintroduktion medföra att en mer omfattande organisatorisk inläring bli nödvändig, eftersom de instrumenten inte är lika enkla för medlemmarna. Antagligen är det lättare med delägda dotterbolag eftersom i alla fall den ena halvan av föreningen har erfarenheter av dotterbolag.

En risk i samband med att något nytt skall genomföras är att det nya inte behandlas av alla berörda, i detta fall medlemmarna. Detta kan bero på exempelvis olika intresse och ålder samt vilka konsekvenser det nya har för den egna gården. Det sker med andra ord en viss selektivitet i informationsintaget hos medlemmen. Många av respondenterna påpekar att det är viktigt hur information framförs, och dess innehåll är avgörande för om den når fram till mottagaren och vilken effekt den har.

”Det är väldigt viktigt med pedagogiken om man skall ändra, på sådana här instrument, och det kommer nya saker så är det viktigt att man kan förklara de på rätt sätt, för att det är så lätt att det missuppfattas.”

Nära hälften av kretsrådsordförandena nämner i fråga 9 vikten av att visa vad ett införande av något instrument innebär, behovet av instrumentet, möjligheter, alternativ, syfte och fakta. På fråga 13 svarar några att det skulle bli blandade reaktioner på ett införande av finansieringsinstrumenten och att det kan bero på information och framställningen av det aktuella. Information är en av de viktigaste delarna i en kooperativ förening, med tanke på medlemmarnas medbestämmanderätt. Om inte medlemmarna är informerade, kan ”felaktiga” beslut fattas, dvs. att föreningen går åt fel håll. Ledningen kan få svårt att fatta rätt beslut, när inte medlemmarna är informerade och engagerade.

Framför allt ledningen har ansvaret att föra ut relevant information, på rätt sätt och i rätt mängd, men en stor del av ansvaret är också medlemmarnas. Det är deras förening och det är för deras skull den existerar.

"Det skall vara konkret så man ser vad det rör den egna gården. Då vaknar folk upp."

"Är det för tungsamt stänger man gärna öronen och frågar någon annan om hur det egentligen skall vara."

Dessa kommentarer stämmer överens med teorins antagande om att informationen måste vara utformad så att mottagaren tar den till sig, om den alls skall vara relevant och intressant för medlemmarna. Möjligen kan det vara svårt för Milko att nå ut till alla kategorier av medlemmar (ålder, besättningsstorlek), då dessa kan ha olika intressen, mål med sina företag och delvis olika värderingar. Exempelvis tycker majoriteten av kretsrådsordföranden i samband med fråga 3 att de större är mer engagerade och intresserade av föreningens arbete och att det därför kan finnas en skillnad mellan stora och små gårdar.

"Ju större mjölkbesättning, desto mer intresserad är man."

"Ju större gård, ju mer intresserad är man av ekonomi, vilket pris man får på mjölken. Mindre gårdar är oftast mer intresserade av kvalitetsfrågor."

De flesta av kretsrådsordförandena uppger att medlemmens geografiska lokalisering inte spelar någon roll. Några anser dock att det kan ha betydelse i samband med avstånd, dvs. de som bor långt ifrån mejeriet är mer intresserade och engagerade av information angående transportkostnader. Det kan röra olika former av stöd.

"Geografisk lokalisering har ganska stor betydelse i samband med transporter. Desom bor längst ifrån är väldigt intresserade av kostnader för transportfrågor, framför allt när de skall betala det själva."

De ekologiska bönderna upplevs inte utmärka sig i informationsintresse eller engagemang, vilket visas i fråga 11. Vissa anser att de möjligen är mer intresserade av just det ekologiska, vilket är självklart. Någon tycker att de är för lite engagerade, att de borde engagera sig mera.

"De som har ekologisk produktion tycker jag borde engagera sig ännu mer än vi som inte är ekologiska, för de har i alla fall något att föra ut, något nytt tänkande."

Vidare finns det skillnader mellan yngre och äldre vad gäller informationsintresse, men de är svåra att uttala sig om, då respondenterna ej gett några entydiga svar. Kanske har det inte så stor betydelse i detta fall, eftersom en majoritet av respondenterna uppger att det är svårt att svara på om det finns skillnader vad det gäller informationsintag. Sådana skillnader beror mer på olika grad av personligt intresse.

"Det finns säkert skillnader men det är svårt att sätta fingret på hur det är."

"Jag tror inte att det är så stor skillnad vad det gäller ålder och geografisk lokalisering, gårdsstorlek och typ av produktion egentligen, för det tror jag är mer hur man är som människa, vad det är man är intresserad av eller om man läser eller inte läser."

Vissa respondenter anser att engagemanget bland medlemmarna skulle kunna vara bättre. Enligt teori om *informationsprocessen vid ett högt deltagande* i beslutet, anses engagemanget hos individen avspegla hur stor relevans ett beslut har för individens värderingar. Med tanke på det är det underligt att inte fler engagerar sig i föreningen. Å andra sidan svarade respondenterna i fråga 5 att medlemmarna är engagerade och kommer på möten när det gäller frågor som engagerar dem, såsom avräkningspriset eller husdjursfrågor. En del nämner också att då det är betalda utbildningsmöten kommer i princip alla.

”Är det pengar så kommer folk.”

”Är det miljö, ja då kommer de flesta. Då får de ju pengar för att de kommer, så att det är ju inte helt frivilligt.”

Detta är intressant då det i och med betalningen skapas en annan motivation för medlemmarna att komma på möten. Då finns det ett tydligt samband mellan deltagandet och motivationen, det vill säga deltagandet ger reda pengar. Egentligen finns det sambandet även annars, genom engagemang i föreningen har man möjlighet att påverka föreningen. Detta gagnar medlemmen i slutändan men sambandet är inte lika tydligt, eftersom det tar längre tid att få ut pengarna från ett sådant deltagandet.

Att medlemmar och kretsrådsordföranden har olika uppfattningar av finansieringsinstrument kan bero på det kognitiva system, som finns uppbyggt hos varje individ. Det består av kunskaper, minnessystemet samt erfarenheter, och det fungerar som en struktur av kunskap som används vid individens informationsintag. Denna struktur är olika hos alla människor. Bland kretsrådsordföranden kan det finnas vissa likheter i denna struktur, bland annat på grund av att de har liknande erfarenheter.

5.4.1 Exponering och selektivitet

Kretsrådsordförandena svarar på fråga 9 att information och dess utformning är väldigt viktig, i synnerhet när något nytt skall behandlas. Risken är annars att det kan bli en avog inställning till det nya.

”Allt som man inte förstår är ju lite otrevligt.”

Vissa medlemmar kommer att vara intresserade medan vissa kanske inte alls är det. Risken finns att en del medlemmar inte kommer att rikta så mycket uppmärksamhet mot informationen, då den kanske är alltför ny och komplex. Då blir det lättare att slå det ifrån sig. För att så många som möjligt ska ta del av informationen och sätta sig in i frågan av vikt att informationen inte är krånglig.

”I princip är det de aktiva och intresserade medlemmarna som har någon form av funktion som skulle titta på det, de övriga brydde sig nog inte så mycket.”

En femtedel av kretsrådsordförandena anger som förslag i fråga 9 att det bör göras en mall som medlemmarna kan använda för att räkna ut förslaget konsekvenser för den egna gården. På så vis kan medlemmen lättare förstå vad det innebär. Nackdelen med det förslaget är att denna typ av frågor kan behöva diskuteras på ett mer principiellt

plan, utan siffror, för att visa själva innebörden och syftet med förslaget. Det kan ju också vara så att vissa av förslagen inte ger några direkta ekonomiska effekter på gården de närmsta åren, utan längre fram. Kanske är det detta som kan vara svårast att få fram – att ett förslag inte gagnar medlemmen med en gång, utan är bra på längre sikt.

Några av kretsrådsordförandena anger i fråga 9 att informationen måste komma ut i god tid. Det skall förankras hos medlemmarna och det skall vara ett ämne som behandlas under lång tid. Ämnet skall ständigt vara aktuellt och finnas med på dagordningen.

”För att få in det här och för att få in det i tankarna, tror jag att det är väldigt viktigt att dessa frågor ständigt är uppe vid varje möjligt sammanhang, så att alla är lite grand uppdaterade på saker och ting.”

Detta förslag skulle medföra att ämnet inte blir så nytt och främmande för medlemmarna, utan att de får tid och utrymme att tänka igenom ordentligt och att ämne får mogna och diskuteras. På så sätt skulle alla få en chans att sätta sig in i ämnet och bilda sig en uppfattning för att sedan kunna engagera sig och ge sin röst i frågan. Vidare kan informationen bli bekant om ämnet hålls aktuellt och diskuteras vid flera tillfällen. Då finns det större chans att individen riktar uppmärksamhet mot den informationen. Exempelvis är en majoritet av respondenterna positiva till insatsemission, och de tror att medlemmarna kommer att dela den uppfattningen. Orsaken till denna inställning kan vara att insatsemission har behandlats tidigare i föreningen.

Däremot är fler negativa till delägda dotterbolag och en börsintroduktion av ett Milkobolag. Dessa instrument har inte behandlats i föreningen i samma utsträckning som insatsemission, och de ligger också längre från den kooperativa föreningsformen. Vidare kan den kortfattade information om finansieringsinstrumenten som gavs inför intervjuerna ha uppfattats olika bland kretsrådsordföranden.

Med andra ord gäller det att ta hänsyn till medlemmarnas ståndpunkt och hur de kan komma att uppfatta informationen. Enligt teorin om effekterna av information är det viktigt att hitta rätt nivå, eller rätt avstånd mellan mottagare och sändare. Detta påverkas av hur engagerad mottagaren är. Om ett ämne behandlas under en utsträckt tid eller hålls aktuellt, kan medlemmarna bli mer intresserade och de får förhoppningsvis ökade kunskaper.

Även om ämnet hålls aktuellt kan det ske *selektivitet i informationsintaget*. Det kan bero på exempelvis dåligt intresse, tidsbrist eller annat. Denna situation skulle kunna uppstå om Milko förmedlar information till sina medlemmar om exempelvis finansieringsinstrumenten. Om medlemmarna inte bryr sig om materialet, ignorerar det eller har förutfattade meningar om det, kan det medföra att inte sätter sig in i ämnet ordentligt, vilket kan leda till negativa attityder och dåligt engagemang. Det kan också ske en selektivitet på så vis att de endast beaktar den information de finner intressant, eftersom den stödjer deras åsikter och uppfattningar. Medlemmen kan läsa om insatsemission men inte sätta sig in i materialet om delägda dotterbolag. Även bland de intervjuade kunde det märkas att vissa inte var så insatta och intresserade, medan andra hade funderat mycket över frågorna.

Enligt teori uppstår selektivitet då informationen är för trivial och välbekant eller då den är konfliktuppbådande. De olika finansieringsinstrumenten kan medföra att olika nivåer av konflikt kan uppstå. Förmodligen medför inte insatsemissioner så mycket konflikt inom medlemmen, medan delägt dotterbolag gör det och börsintroduktion mest. Informationen om insatsemission är nog i och för sig inte trivial, för det är en ny sak i föreningen, och kretsårsordförandena är inte enbart positiva till insatsemissioner, men det innebär inte en så stor förändring.

Delägda dotterbolag känns inte lika främmande som börsintroduktion, men de är inte självklara, i synnerhet inte för de södra delarna av Milko. Det kan, som några av kretsårsordförandena nämnt, finnas en rädsla för att den kooperativa formen går förlorad och det är väl det som är den ena sidan av konflikten. Den andra sidan kan vara att medlemmarna inser att delägda dotterbolag är en möjlighet för Milko att nå en bra position på marknaden. Konflikten kan också ha sitt ursprung i att medlemmen känner en rädsla för att "någon annan" skall tjäna pengar på den mjölk som gården levererat, dvs att vinsterna inte kommer medlemmen till gagn.

"Delägt dotterbolag ser jag som en alliansmöjlighet så vi kan bli större på marknaden. Det negativa är att det kan vara vinster som läcker bort från Kooperationen."

Börsintroduktion är det som är mest konfliktuppbådande, eftersom det är långt från de kooperativa företagens traditionella form. Kanske förstår medlemmen att Kooperationen måste ändras för att överleva, med t ex börsbolag, men det strider mot de kooperativa värderingarna och den trygghet som Kooperationen står för.

5.4.2 Uppfattning och kommunikation

Informationen om finansieringsinstrumenten kan uppfattas olika av kretsårsordförandena, dels på grund av att de har olika motiv, dels för att de har olika erfarenheter och kunskaper. Skilda uppfattningar om något leder till att man kan tolka informationen olika.

När kretsårsordförandena fick informationen om finansieringsinstrumenten bildade de sig en uppfattning som delvis beror på vilka kunskaper och uppfattningar de hade sedan tidigare. De psykologiska störningarna som kan finnas vid kommunikation finns också hos kretsårsordförandena, men är kanske inte lika omfattande som hos övriga medlemmar då kretsårsordförandena är mer intresserade och har kanske mer kunskaper om föreningen. Om något instrument skulle införas och information skall ut till alla medlemmar, kan de psykologiska störningarna vara svåra att bortse ifrån eller förhindra. Rätt utformad och avvägd information kan vara ett sätt, men det är i princip omöjligt att anpassa information så att den passar alla individer, och så att den uppfattas på rätt sätt.

De fysiska störningarna skulle kunna vara att det är långa avstånd för medlemmarna att åka till möten av olika slag. Många av respondenterna nämner att det låga engagemanget beror till viss del av detta. Vidare måste informationen vara utformad på ett bra sätt för att nå fram, vilket också många respondenter anger som viktigt. Dessa störningar kan till viss del avhjälpas med rätt utformad information, men det

kan vara svårt att krympa avstånden. Ett sätt att locka folk till möten är att ha betalda möten, men grunden för engagemanget skall ju vara ens eget och andra medlemmars bästa, det vill säga, det skall egentligen inte behövas betalning för att medlemmarna skall komma till möten.

6. Slutsatser

Utgångspunkten för uppsatsen är attityderna till alternativa finansieringsinstrument. Syftet är att utröna vilka attityder kretsrådsordförandena i Milko har till några alternativa finansieringsinstrument. Ett underliggande syfte är att undersöka förklaringsfaktorerna till dessa *attityder*. De alternativa finansieringsinstrumenten är insatsemission, delägda dotterbolag samt börsintroduktion av ett dotterföretag.

Insatsemission råder det i princip positiva attityder gentemot. Det finns dock en medvetenhet om nackdelar, i synnerhet skatteeffekterna. Att det råder så pass positiva attityder gentemot insatsemission beror till större delen på att de behandlats i föreningen tidigare, men också att det inte innebär en stor förändring.

Attityderna gentemot ett *delägt dotterbolag* är mindre positiva. Det råder större tveksamhet. Alliansmöjligheter och möjligheten att få in riskkapital nämns som de främsta fördelarna. Risker för att påverkansmöjligheten minskar, samt en intressekonflikt med externa ägare anges som de främsta nackdelarna. Attityderna mot detta instrument tycks delvis bero på vilken typ av verksamhet och bolag det dotterbolaget skulle omfatta. I och med det kan det finnas mer av antingen positiva eller negativa attityder mot delägda dotterbolag.

Börsintroduktion har de allra flesta kretsrådsordföranden negativa attityder till. Nackdelarna överväger, även om vissa ser möjligheter att få in riskkapital som en fördel. Anledningen till dessa attityder är med all säkerhet att ett börsnoterat aktiebolag av många ses som en motsats till ett kooperativt företag. Det är uppenbart att den jämlika medbestämmanderätt, som finns i den kooperativa formen av företagsstyrning, försvinner. Vidare finns det ett, såsom en kretsrådsordförande sa, motsatsförhållande i att ett aktiebolag vill köpa råvaror till ett så lågt pris som möjligt, medan ett kooperativt företag strävar efter att betala ett högt pris för råvaran. Med en börsintroduktion blir det svårt att förena den kooperativa föreningens uppdrag med aktiebolagets vinstintresse.

Attityderna påverkas av vilken form finansieringsinstrumenten har samt hur dessa påverkar medlemmen och föreningen. Det kan alltså ha ett samband med *den kooperativa ideologin* genom att den styr vilket eller vilka finansieringsinstrument kretsrådsordförandena anser vara förenligt med kooperativ verksamhet. Insatsemissioner innebär inte att den kooperativa formen hotas i någon större utsträckning, medan ett delägt dotterbolag och, i synnerhet, börsintroduktion ligger längre från den traditionella verksamheten i ett kooperativt företag. Den kooperativa ideologin återfinns i organisationskulturen samt hos de referenspersoner och -grupper som kretsrådsordförandena använder sig av, vilket gör att deras attityder kan formas under andra kooperatörers påverkan.

Troligen är *organisationskulturen* viktig för attityderna till finansieringsinstrumenten, eftersom den kan påverka medlemmarna till liknande uppfattningar. Organisationskulturen är antagligen formad av den kooperativa ideologin som råder i Milko, vilket grundar sig på gemensamma värden hos medlemmarna. Deras värderingar påverkas ju i sin tur delvis av övriga medlemmars värderingar.

Även om det inte är några markanta skillnader i attityderna, tycks det ändå finnas en viss skillnad i organisationskulturen mellan de norra delarna och de södra. Det beror på att det är två föreningar som har fusionerat för inte så länge sedan. Denna skillnad har mest betydelse när det gäller finansieringsinstrumentet delägt dotterbolag, där de norra delarna är mer positiva till detta.

För övrigt verkar det finnas ett visst motstånd till förändringar i föreningen, i synnerhet om det är förändringar som hotar den kooperativa verksamhetsformen. Detta beror mestadels på att det kooperativa sättet upplevs som en trygghet, vilken är viktig för de flesta. Detta kan vara en belastning i framtiden, då företaget kanske måste söka sig mot andra än de traditionella kooperativa finansieringssätten, för att kunna hävda sig på marknaden. Här är organisationskulturen viktig, då den kan påverka medlemmarnas inställning till olika frågor. Bildas det en positiv anda gentemot förändringar blir det lättare att genomföra nödvändiga förändringar.

I organisationskulturen finns personer som kretsrådsordförandena eller andra medlemmar kan använda som referenspersoner. Kretsrådsordförandena har liknande *referensgrupper*, vilket delvis kan förklara de likartade attityderna. Troligen betyder referensgrupper mycket i detta sammanhang, då de kan påverka medlemmarnas inställningar. Genom att medlemmarna har olika former av samarbete och/eller är med i andra kooperativa föreningar kan de ta intryck av andras åsikter och attityder. Bildas det någon form av attityd gentemot något ämne är det lätt hänt att den attityden sprider sig till andra.

Spridningen eller överföringen av åsikter och information som sker medlemmarna emellan är en del av informationsprocessen. Hur information sprids i samband med något nytt är viktigt. Hur en förändring eller något annat presenteras har säkerligen betydelse för vilka attityder som bildas gentemot objektet. Eftersom dessa finansieringsinstrument kan uppfattas som ett krångligt ämne är det av vikt att all information är utformad på ett pedagogiskt sätt. Risker är att negativa attityder skapas ”i onödan” om medlemmarna inte förstår eller om det är krävande att sätta sig in i frågan. Det kan handla om att selektivitet utövas av medlemmen, dvs. att denne bara intresserar sig av frågor som verkligen intresserar eller som är lätt att sätta sig in i. Detta tycks förekomma bland Milkos medlemmar – att de kommer på de möten som verkligen engagerar dem. Eftersom det kooperativa företagets finansiering är en väldigt viktig fråga, vore det olyckligt om få intresserar sig för denna.

Kanske kan intresset ökas genom att ämnets stora betydelse belyses mera. Undersökningens resultat skulle exempelvis kunna användas som ett diskussionsunderlag kring alternativa finansieringsformer. Med tanke på hur attityderna är finns det anledning att diskutera detta ämne. I första hand skall det diskuteras med kretsrådsordförandena för att kunna reda ut delar som kan vara svåra att förstå, så att kretsrådsordförandena har informationen klar för sig när de ger informationen till resterande medlemmar.

För att medlemmarna skall ställa sig positiva till dessa eller andra finansieringsinstrument måste antagligen ämnet behandlas grundligt och under en längre period, så att flertalet får möjlighet att bilda sig en uppfattning om det aktuella. Informationsprocessen spelar med andra ord en viktig roll, då den även kan påverka

de andra faktorerna organisationskultur och referensgrupper. Dessa faktorer hänger ju tätt samman i en kooperativ förening. Det förändringsarbete, som det innebär att införa något av finansieringsinstrumenten, är ett arbete som ständigt skall vara aktuellt, det vill säga att föreningen alltid verkar för att förändringsmöjligheter. På så sätt kan det bildas mer positiva attityder till nya finansieringsinstrument och förändringar över huvud taget.

Referenser

Litteratur

- Blackwell, R.D, Miniard, P.W & Engel, J.F. 2001. *Consumer behavior*. Harcourt College Publishers, Orlando.
- Broberg, J.1996. *Insatsemmissioner i lantbrukskooperativa företag – fallstudier i två lantbrukskooperativa företag*. Examensarbete 165, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Bruzelius, L.H & Skärvad, P-H. 1995. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.
- Engel, J.F & Blackwell, R.D. 1982. *Consumer behavior*. CBS College Publishing, New York.
- Flemming, H. 1972. *Consumer choice behavior. A cognitive theory*. The free press, New York.
- Hakelius, K. 1997. *Kooperativa värden – Hur svenska lantbrukare upplever sina kooperativa organisationer*. SLF Rapport nr 28, Stiftelsen Lantbruksforskning, Stockholm.
- Hemström, C. 2000. *Bolag, föreningar, stiftelser – en introduktion*. Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Mc Kenna, E.1987. *Psychology in business – theory and applications*. Lawrence Erlbaum Associates Ltd., London.
- Kyriakopoulos, K. 2000. *The market orientation of cooperative organizations*. Van Gorcum, Assen
- Nilsson, J. 1994. *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*. Institutionen för ekonomi, SLU, rapport 77. SLU, Uppsala.
- Nilsson, J. 1993. *Om Kooperation- en artikelsamling*. Institutionen för ekonomi, SLU, rapport 57. SLU, Uppsala.
- Nilsson, L. 2002. *Medlemmen som ägare – effekterna av insatsemmissioner i Svenska Lantmännen*. Opublicerat examensarbete, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Sundström, M. 2001. *Metsä-Serla, Norske Skog och Södra Cell – ägarstrukturer i förädlingsföretag till skogsägarföreningar*. Examensarbete 243, Institutionen för ekonomi, SLU. Uppsala.

Personliga meddelanden

Falkesson, Roland. 011203, krets 1
Nilsson, Håkan. 011126, krets 2
Johansson, Tryggve. 011203, krets 3
Westberg, Dan-Olov. 011129, krets 4
Kristiansson, Stig. 011205, krets 5
Westin, Mikael. 011205, krets 6
Holm, Lars. 011204, krets 7
Blom, Mats. 011203, krets 8
Collin, Ann-Sofie. 011127, krets 9
Norgren, Per-Uno. 011130, krets 10
Bylund, Robert. 011204, krets 11
Lindberg, Roland. 011205, krets 12
Östlund, Åke. 011130, krets 13
Sandberg, Christer. 011205, krets 14
Andersson, Per-Erik. 011204, krets 15
Munters, Anders. 011203, krets 16
Bengtsson, Ingvar. 011203, krets 17
Olsson, Bengt. 011207, krets 18
Olsson, Mats. 011129, krets 19
Johansson, Benny. 011205, krets 20
Wiklert, Anders. 011205, krets 21

Övrigt material

Informationsbroschyr, 2001. *Milko – naturligtvis*. Arkpressen. Västerås.
Stadgar för Milko ekonomisk förening. 2001
Årsredovisning, Milko ekonomisk förening 2000
Bo Berg, 2000. Informationsblad över företagsorganisation i Milko. Östersund.

Bilaga 1. Intervjufrågor med svar

1. Vilket av följande påståenden stämmer in på Milko som organisation?

A: Milko är en organisation där det är lätt att få fram åsikter, diskutera och samarbeta.

Stämmer bra 9/21

Stämmer delvis 11/21

Varken bra eller dåligt 1/21

Stämmer dåligt 0

Stämmer inte alls 0

B: Bland Milkos medlemmar finns gemensamma och dominerande värderingar om vad man skall sträva efter i föreningen.

Stämmer bra 9/21

Stämmer delvis 9/21

Varken bra eller dåligt 2/21

Stämmer dåligt 0

Stämmer inte alls 1/21

C: Medlemmarna i Milko är engagerade i föreningen.

Stämmer bra 1/21

Stämmer delvis 11/21

Varken bra eller dåligt 6/21

Stämmer dåligt 3/21

Stämmer inte alls 0

D: Medlemmarna tar intryck av varandras åsikter och agerande.

Stämmer bra 5/21

Stämmer delvis 11/21

Varken bra eller dåligt 5/21

Stämmer dåligt 0

Stämmer inte alls 0

2. Av vilken anledning är du engagerad i Milko?

Det är intressant att få inblick och mer kunskaper, hänga med i vad som händer 10

Bevaka mina intressen i föreningen 2

Möjlighet att påverka 14

Det är roligt 5

Mjölken min huvudintäkt, därför viktigt att engagera sig så att det går bra för föreningen 11

Viktigt att engagera sig 6

Jag blev vald, andra tyckte mina åsikter var bra 4

3. Finns det några skillnader mellan medlemmarna vad gäller engagemang i föreningen med avseende på

a) geografisk lokalisering

b) ålder

c) gårdsstorlek och/eller typ av produktion?

- a) stora avstånd kan göra att medlemmarna blivit mindre engagerade 7
 större engagemang i ytterområden
 olika kynnen/ sätt att arbeta på i Milkoland
 olika stödområden och olika förutsättningar inom Milkos område
 tror inte att det finns sådana skillnader/vet inte 6
- b) yngre är inte så engagerade 2
 yngre är mer engagerade och aktiva 3
 äldre är aktiva på ett bakåtsträvande sätt, jobbar för att bevara det gamla, skeptiska till nytt
 medelåldern (40-50 år) är de mest aktiva medlemmarna 8
 nej, finns inga sådana skillnader 4
- c) de större är mer aktiva och engagerade 11
 de större har inte tid att engagera sig
 nej, finns inga sådana skillnader 3
- d) de ekologiska gårdarna är mer engagerade och trycker på 5
 nej, ser inga skillnader mellan ekologiska och konventionella 9

4. Vad tror du är anledningen till att det är som det är med tanke på frågan ovan?

- a) stora avstånd, delvis beroende på sammanslagning av kretsar, 4
 olika stödområden 2
 olika kynnen och sätt att jobba på inom olika delar av föreningen
- b) de yngre inte så insatta i föreningen och sättet man jobbar på inom föreningen 3
 yngre ser på saker annorlunda, idag lägger de yngre mer tid på familjen
 yngre på väg in i föreningen är mer engagerade
 yngre har precis startat sitt företag och då har de inte tid att engagera sig i föreningsarbete
 äldre har mer tid/ inte så skuldsatta som de yngre och värnar om det de varit med och byggt
 upp/ vill ta del av det 6
- c) stora gårdar mer beroende av föreningen/avräkningspriset, mer engagerade för att det
 skall bli ett bra avräkningspris och en väl fungerande förening 5
 de större mer intresserade av föreningen och hur det går för den 3
 de stora gårdarna har inte tid att engagera sig, tar så mycket tid med ett stort företag

5. Hur stor brukar uppslutningen vara bland medlemmar på kretsmöten?

- ☒ 10-20%: 2
- ☒ 20-30%: 6
- ☒ 30-40%: 8
- ☒ 40-50%: 3
- ☒ 50-60%:
- ☒ 60-80%: 1
- ☒ 80-85%: 1

Anledningar till att uppslutningen är som den är;

Beroende på ämne kommer det olika mycket folk 15
Stora avstånd, tar lång tid att ta sig till möten 3
Mjölkkrisen drar mycket folk 5
Betalda utbildningsdagar som t ex. miljöutbildningen, gör att det kommer mer folk 4
Mötets placering i tiden påverkar hur mycket folk det kommer 2
På möten med husdjurs- eller mjölkfrågor kommer det mycket folk 3
Det spelar ingen roll vilket ämne det skall handla om på mötet 2
Det kommer mycket folk då det är möte om något som gör folk upprörda.

6. Finns det någon person eller grupp som du tycker är bra att diskutera med, få hjälp med problem eller idéer, osv? På vilket sätt?

Andra kretsårsordföranden
Bönder i närheten 13
Grannar 2
Andra utifrån 3
Person/personer i styrelsen 7
Utvecklingsrådet 3
Kretsrådet 7
Företagar/rådgivningsgrupp 2
Folk från tidigare företagsledningen 2
Medlemsservice/ rådgivningen på Milko 4
Bokföraren 2
Lokal fullmäktige-grupp 4

7. Hur nära kontakt har du med övriga lantbrukare i bygden? (samarbeten, maskinringar etc.)

Bra samarbete 15
Begränsat samarbete 4
Bra kontakt 6
Ganska bra kontakt
Vill träffas mera 2

8. Vem skulle du mest diskutera dessa finansieringsinstrument eller med vem har du mest diskuterat dessa med?(av vilken anledning?)

Styrelsemedlem 5
Före detta styrelsemedlem 2
Samarbetesbönder 3
LRF Konsult 2
Förtroendevald revisor 2
Grannar 5
Kretsrådet 8
Fullmäktigekamrater 4
Utvecklingsrådet 6
Lokal fullmäktige-grupp, ekonomiavdelningen på Milko, bokförare

9. Finns det bättre och sämre sätt att ge information i frågor som rör ägande och finansiering?

Alla eniga om att det finns det!

Viktigt att informationen är pedagogisk och inte för ”torrt” framställd 5

Informationen måste förankras i god tid hos medlemmarna 4

Informationen i sådana ämnen skall komma ut till medlemmarna via utvecklingsrådet 2

Behandla ämnet på medlemsmöten 9

Kombination av skriftlig och muntlig information 3

Vara ett ämne som är aktuellt hela tiden, inte ligga nere 3

Visa innebörd, behovet bakom, vilka möjligheter som finns, syfte och samband 9

Rejäl genomgång med presentation av fakta, alternativ, principdiskussion, en hel bild 6

Neutral presentation av en utomstående 3

Information som kommer med mjölkbilen är ett bra sätt att nå ut, den läser alla 3

Tidsplan för när något skall genomföras 2

Visa konkret vad förslaget innebär för den egna gården, t ex med en mall som kan användas för att räkna på vad det innebär för den egna gården 4

Förkastligt att bara skicka ut ett papper där det meddelas vad som skall hända, inte bara bestämma utan medlemmarna 6

Utbildningsmöten med betalning är ett sätt att få medlemmarna att komma på möten

Diskussion hos alla, inte bara styrelsen när det gäller dessa frågor

Rådslag är ett bra sätt att diskutera

Diskutera i smågrupper innan kretsmöte, svårt att diskutera denna sortens frågor i för stora grupper med en gång.

10. Vilken information från Milko tar du del av?

Majoriteten svarade allt eller det mesta.

11. Finns det skillnader mellan medlemmar vad gäller vilken typ av information man är intresserad av med avseende på medlemmens

a) ålder

b) geografisk lokalisering

c) gårdsstorlek

d) typ av produktion

a) äldre är inte lika intresserade av affärsmässiga frågor 3

äldre är mer intresserade av kooperativa frågor och föreningen 2

äldre och yngre är intresserade av olika frågor 3

äldre är mer intresserade av ekonomi

yngre är mer intresserade, tar del av mer av det som händer i föreningen

nej, finns inga sådana skillnader/vet inte om det finns sådana skillnader 2

yngre är mer intresserade av avräkningspris

b) beroende på stödområden och/eller gårdens avstånd från mejeriet, t ex sådant som rör transportkostnader eller olika former av stöd 4
vet inte om det finns sådana skillnader 2
nej ,det finns inga sådana skillnader 4

c) de stora är mer affärsmässigt inriktade 2
de större är mer beroende av föreningen och mer intresserade av föreningen också 6
det finns skillnader på riktigt små och stora gårdar 2
stora och små gårdar är intresserade av olika saker
nej det finns inga sådana skillnader

d) möjligen är de ekologiska mer intresserade av just det ekologiska 3
vet inte om det finns sådana skillnader 5
ekologiska är mer intresserade av kvalitet och försäljning

Tror inte att det beror på dessa orsaker utan att det mer handlar om personligt intresse 11

12. I vilken utsträckning tror du att medlemmarna skulle ta till sig information om finansieringsinstrumenten i fall om att de skulle bli aktuella att genomföra?

Det beror mycket på upplägg och framställning av det som är aktuellt att genomföra 9
Medlemmarna skulle vara intresserade 8
De medlemmar som är aktiva/engagerade skulle vara intresserade, de övriga inte 4
Blandat intresse bland ,medlemmarna 3
Det beror på om faror och hot i samband med det som är aktuellt framförs, då kan intresset ändras.

13. Hur tror du att reaktionerna skulle bli?

Det beror på framställningen av det aktuella 4
Det blir nog ingen direkt negativ reaktion 2
Negativ inställning i början 2
Oroliga reaktioner, det finns ett ganska stort motstånd till förändringar bland medlemmarna 3
Det beror på vad det gäller 4
Blandade reaktioner 7
Det skulle nog bli stillsamma och realistiska reaktioner
Antagligen positiva reaktioner
Svårt att säga hur reaktionerna skulle bli.

14. Vilka fördelar och nackdelar anser du att det finns förenat med varje instrument?

- a) insatsemissioner
- b) delägt dotterbolag
- c) börsintroduktion

a) Fördelar med insatsemission;
Insatsemission ökar den enskildes ägande och man kommer åt det fria kapitalet som finns i föreningen 14
Det kan bli en sporre för ledningen att göra ett bra jobb

Ser det som en form av ränta på höga insatser

Det är ett rättvist system, oavsett om man är en medlem som varit med länge eller om man är ny så ger det något

borde ge ökat engagemang och ägaransvar 5

Nackdelar med insatsemission;

Det finns en risk med att föreningen dräneras på kapital om många lämnar föreningen vid ungefär samma tidpunkt 4

Det fungerar inte så bra med dagens skattelagstiftning, det blir dubbelbeskattning och andra skatteeffekter 7

Det är bättre att få ut pengarna på gården, de behövs mer där 3

Det blir lägre pris på mjölken, vad annars skall vi ta de pengarna ifrån

Nackdelar eller fördelar beror på fördelningsgrunden för emissionen 2

b) Fördelar med delägt dotterbolag;

Det kan bli lättare eller bli en möjlighet att få in riskkapital till föreningen 4

Det kan uppstå allians/samarbetsmöjligheter med andra föreningar/företag 3

Föreningen kan dela på kostnader/risk, för t ex. någon produkt, med annan 3

Dotterbolaget kan generera pengar till föreningen

Nackdelar med delägt dotterbolag;

Det kan uppstå en intressekonflikt med externa ägare, de har inte samma intresse i bolaget som vi mjölkbönder har, t ex. vad det gäller vinstfördelning och vinstens användning 5

Möjligheterna att påverka i bolaget minskar 6

Man måste dela vinsten med annan 2

Det kan bli demokratikrångel med styrelser som skall sitta både i föreningen och i bolaget etc.

Kostar mycket att ha ett sådant bolag, måste ha koll hela tiden så att det inte förloras för mycket pengar 2

Tveksam till detta 2

Finns en risk att kopplingen till mjölken försvinner 2

Delägt dotterbolag är inget för Milko.

Beror på vilken typ av verksamhet och bolag och om det ligger utanför kärnverksamheten 8

c) Fördelar med en börsintroduktion av ett bolag;

Det kan bli lättare eller skapas möjlighet att få in riskkapital 7

Föreningen/bolaget kan dela kostnader med annan

Som medlem i Milko kan man själv bestämma om man vill vara med på det

Föreningen/medlemmen kan få in kortsiktiga vinster

Nackdelar med börsintroduktion;

Möjligheterna att påverka i bolaget minskar 9

Det kan uppstå en intressekonflikt med de externa ägarna. Mjölkbönderna vill ha ut ett så högt avräkningspris som möjligt medan de som har bolaget vill köpa in råvaran till ett så lågt pris som möjligt. Förhållandet högt avräkningspris – lågt råvarupris kan bli svårt att förena 10

Milko är för litet för börsen , mjölk passar inte där 3

Man måste dela vinsten med annan

Risken finns att kärnverksamheten får stå efter för något annat, t ex juice
Finns en risk med att man inte vet vem som köper aktierna i bolaget och vad den har för avsikter
Nej, tror inte alls att detta är något för Milko 10.

15. Hur tycker du att finansieringsinstrumenten stämmer överens med kooperativ verksamhet?

- a) bra; 18, tveksamt; 1
- b) bra;10; tveksamt; 6, nej;3
- c) bra; 1, tveksamt; 3, nej; 15

16. Vad tror du att medlemmarna skulle anse om respektive instrument?

- a) insatsemission
- b) delägt dotterbolag
- d) börsintroduktion

a) till insatsemission är de positiva 17

Medlemmarna vill hellre ha ut pengarna på gården 2

Medlemmarna är nog tveksamma till det 2

b) de är positiva till delägt dotterbolag 5

Medlemmarna är nog lite tveksamma, kanske tycker de att det går bra med ett sådant bolag 14

Nej, de vill inte ha ett sådant bolag 2

c) Till börsintroduktion finns en del som kanske är positiva, de är dock tveksamma 5

Nej, detta är medlemmarna inte intresserade av, de vill inte ha börsintroduktion 16

17 &18.Finns det några skillnader mellan vad olika medlemmar skulle föredra med tanke på

- a) medlemmens ålder
- b) gårdens storlek
- c) geografisk lokalisering?

a) De som snart skall sluta inte intresserade 2

De äldre är intresserade av att få ut så mycket som möjligt av sina inestående pengar, så insatsemission skulle kanske vara intressant för deras del 5

Yngre är mer affärsinriktade, de har mer affärssinne, ett annat intresse för det än del äldre

Yngre har större behov av pengarna på gården och är därför kanske inte så intresserade av insatsemission

yngre har inte riktigt tänkt igenom detta

Yngre medlemmar är mer för olika former av bolag, de har en annan förståelse för olika typer av företagskonstruktioner 7

Medlemmens ålder spelar ingen roll

Äldre medlemmar är mer för medlemsfrågor och kooperativa frågor 4

Äldre och medelålders mest engagerade och mer intresserade av dessa instrument

b) Det kan ha betydelse beroende på vad de olika instrumenten ger 3

Det beror på gårdens ekonomi

Det är finns olika synsätt hos stora och små gårdar 5

Spelar ingen roll med gårdsstorlek 3

De större gårdarna är mer nytänkande och positiva till andra bolagsformer, de har också mera erfarenhet av sådant då de driver sina egna gårdar i olika bolag 11

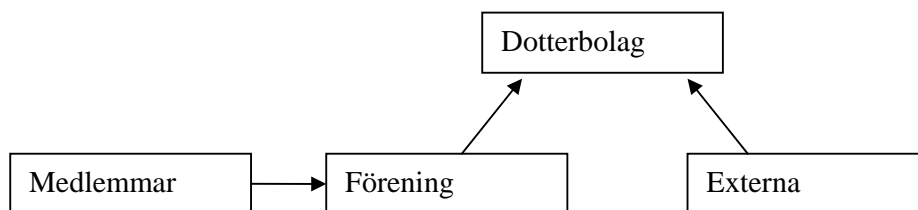
c) Tror inte att det spelar någon roll 14

Möjligen kan det spela en viss roll med tanke på vilket stödområde som medlemmen bor i
Det kan finnas vissa skillnader beroende på att det fortfarande finns två olika kulturer inom Milko, från två tidigare föreningar 2

Bilaga 2. Sammanfattning av finansieringsinstrumenten

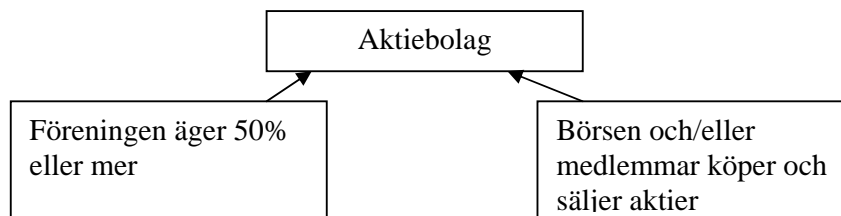
Delägt dotterbolag

Milkos medlemmar skulle kunna bli delägare i ett dotterbolag där de äger en del av bolaget genom föreningen. Det är alltså föreningen som äger en del av bolaget, den andra delen ägs av externa ägare. Moderföreningen är fortfarande en kooperativ förening och kan ha antingen minoritets- eller majoritetsägande i dotterbolaget. Hur mycket som skall ägas av externa ägare beror på vilket ändamål bolagiseringen har. Vilka delar av verksamheten som skall finnas i dotterbolaget kan variera. Vanligt är att de delar, som innebär större risk och/eller kräver mycket kapital, bolagiseras, och de medlemsnära delarna behåller föreningen helägt.



Aktiebolag som börsintroduceras

Om Milko har ett helägt dotterbolag, kan detta avskiljas från koncernen och introduceras till maximalt 50 % på börsen. I samband med att bolaget introduceras på börsen skulle föreningen låta medlemmarna köpa en viss del av aktierna i det nybildade bolaget till ett förmånligt pris. Föreningen behåller en kontrollpost i aktiebolaget och medlemmarna som köpt aktier är som vilka aktieägare som helst, föreningen och de medlemmar som köpt aktier är två olika ägare.



Verksamhet som kan vara föremål för denna bolagisering och börsintroduktion, är sådan, som ligger klart utanför föreningens kärnverksamhet, t ex någon specialiserad produkt.

Insatsemission

En insatsemission innebär att delar av det kollektiva kapitalet i en förening överförs till medlemmarnas individuella kapital. Kollektivt kapital ägs av alla medlemmar gemensamt. Individuellt kapital är sådant kapital, som den enskilde medlemmen har i föreningen genom att han/hon betalat in insatser till föreningen. Detta kapital tar medlemmen med sig när han/hon utträder ur föreningen. Genom en insatsemission ökar alltså medlemmens individuella kapital. En insatsemission kan ske på olika sätt. Den kan grundas på medlemmens inbetalda insatser eller hur mycket medlemmen handlat med föreningen under ett eller ett antal år tillbaka.

Pris: 80:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Sciences
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

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