



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Gefleortens Mejeriförening

– Orsaken bakom fusionen med Arla Foods

Gefleortens Mejeriförening

– The reason for merging with Arla Foods

Felicia Norén

Sofia Ronström

Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå

Agronom - ekonomi

Examensarbete nr 1163 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2018

Gefleortens Mejeriförening – Orsaken bakom fusionen med Arla Foods

Gefleortens Mejeriförening – The reason for merging with Arla Foods

Felicia Norén och Sofia Ronström

Handledare: Jerker Nilsson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0812

Program/utbildning: Agronom - ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2018

Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Delnummer i serien: 1163

ISSN: 1401-4084

Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: kooperativ, mejeri, svenska mejerimarknaden, transaktionsspecifika tillgångar, transaktionskostnader, äganderättsteori, agentteori

Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Förord

Vi vill särskilt tacka vår handledare Jerker Nilsson, för hans stora engagemang och vägledning under hela studiens process. Vi vill också rikta ett tack till de intervjuade respondenterna, Åke Hantoft, Thomas Lundgren och såklart medlemmarna i Gefleortens Mejeriförening.

Uppsala, juni 2018
Felicia Norén och Sofia Ronström

Sammanfattning

Den svenska mejerimarknaden har förändrats snabbt och radikalt. Allt fler kooperativa företag försvinner och ett fåtal större aktörer kvarstår. De mindre kooperativa företagen som inte klarar att konkurrera pressas till att fusionera eller köpas upp. Gefleortens Mejeriförening är en av många mindre kooperativ som inte har kunnat anpassa sig till marknadsutvecklingen. Gefleorten hade inte kunnat klara sig på egen hand och för att undvika konkurs valde föreningen att fusionera med Arla Foods. Denna studie undersöker orsakerna bakom fusionen.

Dagligvaruhandelns makt har ökat explosionsartat genom bland annat handelns *eigenmärkta varor*. Detta har försatt Gefleortens i en beroendeställning till dagligvaruhandeln. Den främsta orsaken bakom fusionen mellan Gefleortens och Arla är transaktionsspecifik inlåsnings. Gefleortens har inte kunnat följa med marknadsutvecklingen, på grund av att föreningen inte kunde investera tillräckligt mycket. Detta har lett till att föreningen blivit låst till befintlig produktion. Investering i alternativ produktion och samhandelspartner visade sig för riskfylld, vilket resulterade i fusionen med Arla.

Genom att undersöka de kooperativa egenskaperna i Gefleortens organisation dras slutsatsen att vagt definierade äganderätter med tillhörande problem såsom portföljproblemet och gratispassagerarproblemet kan ha bidragit till fusionen. Empiri visar varierande intressen inom medlemskåren och olika grad av engagemang bland medlemmarna. Därmed kan beslutsprocessen ha försvårats, vilket kan ha hämmat Gefleortens verksamhetsutveckling. Dock visar studiens resultat att vagt definierade äganderätter inte alltid är orsaken till problem inom kooperativa företag. Detta studiens bidrag till litteraturen.

Den teoretiska referensramen som använts är transaktionskostnadsteori och äganderätts- och agentteori. Teorierna utgör grunden för en teoretisk syntes som prövas i en kvalitativ undersökning varvid data insamlats via telefonintervjuer. Urvalet av respondenter omfattar Gefleortens och Arla Foods ordförande samt medlemmar i Gefleortens. Respondenterna valdes ut genom massmedia och rekommendationer tills nya data inte tillförde ny information.

Nyckelord: kooperativ, mejeri, svenska mejerimarknaden, transaktionsspecifika tillgångar, transaktionskostnader, äganderättsteori, agentteori

Summary

The Swedish dairy market has changed rapidly and radically. All the more cooperative firms disappear and a few major actors remain. The smaller cooperative firms are unable to compete and are forced to merge or become acquired by other firms. Gefleortens Mejeriförening is one of many smaller cooperatives that have not been able to adapt to the market development. Gefleortens was not able to adapt to the market and chose to merge with Arla Foods. This study aims to investigate the causes of the merger.

The power of the grocery stores has increased explosively through their own-labeled goods, amongst other factors. This has coerced Gefleortens to depend on the grocery stores as a sales channel. The main cause for the merger between Gefleortens and Arla is a transaction-specific lock-in situation. Gefleortens has not evolved alongside the market development due to the fact that it could not invest sufficiently enough. This resulted in the cooperative being locked to existing production. Investment in alternative production and trading partners proved to be risky, blazing the trail for the merger with Arla.

By examining the cooperative features of Gefleortens' organization, it is concluded that vaguely defined property rights and associated problems such as the portfolio problem and the free-rider problem might have contributed to the merger. The empirical data show cases of dispersed interests within the membership and different levels of dedication among members, all of which can make the decision process difficult. This may have caused stagnation in Gefleortens' organizational development. However, the study's empirical results highlight the fact that vaguely defined property rights are not always the reason for problems within the cooperative organization. This is the contribution to the existing literature.

The theoretical framework of the study is transaction cost theory, property right theory and agency theory. A theoretical synthesis is developed to be tested in a qualitative survey where the data was collected through telephone interviews. The sample of respondents includes the chairpersons of Gefleortens and Arla Foods and member of Gefleortens. Respondents were selected continuously until new data no longer did provide new information.

Keywords: cooperative, dairy, Swedish dairy market, asset specificity, transaction costs, property rights, agency theory

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problem	2
1.3	Preciseringar	3
1.4	Syfte	4
1.5	Disposition	5
2	Branschbeskrivning	7
2.1	Mejeribranschen	7
2.2	Arla Foods	9
2.3	Gefleortens Mejeriförening	10
3	Teoretisk referensram	11
3.1	Kooperativ teori	11
3.2	Transaktionskostnadsteori	12
3.3	Äganderätts- och agentteori	13
3.4	Teoretisk syntes	15
4	Tillvägagångssätt	17
4.1	Forskningsdesign	17
4.2	Empirisk undersökning	17
4.3	Metoddiskussion och källkritik	19
5	Resultat, analys och diskussion	21
5.1	Gratispassagerarproblemet	21
	5.1.1 <i>Empiri</i>	21
	5.1.2 <i>Analys och diskussion</i>	22
5.2	Beslutsfattarproblemet	23
	5.2.1 <i>Empiri</i>	23
	5.2.2 <i>Analys och diskussion</i>	24
5.3	Osäkerhet och risk	24
	5.3.1 <i>Empiri</i>	24
	5.3.2 <i>Analys och diskussion</i>	25
5.4	Portföljproblemet	25
	5.4.1 <i>Empiri</i>	26
	5.4.2 <i>Analys och diskussion</i>	26
5.5	Horisontproblemet	27
	5.5.1 <i>Empiri</i>	27
	5.5.2 <i>Analys och diskussion</i>	27

5.6	Inläsning	28
	5.6.1 <i>Empiri</i>	28
	5.6.2 <i>Analys och diskussion</i>	29
6	Slutsatser	31
	Referenser	33
	Bilaga 1	37
	Bilaga 2	38
	Bilaga 3	39

1 Inledning

1.1 Bakgrund

På den svenska mejerimarknaden råder en skev konkurrenssituation (www, ATL, 2015). Allt fler mindre kooperativa mejeriföretag försvinner från marknaden (Nilsson, 2013a). Aningen sker detta genom fusion med andra kooperativa företag eller uppköp (Nilsson, 2011). I oktober 2017 offentliggjordes fusionen mellan Gefleortens och Arla Foods (www, Gefle Dagblad, 2017a). Ur Gefleortens perspektiv är målet med sammanslagningen att säkerställa ett bra avräkningspris till medlemmarna och att få fortsatt produktion i mejerianläggningen (Gohde, 2017). Arla Foods menar att fusionen går i led med företagets strategi om att arbeta med svensk råvara och med ambitionen om utveckling av mejerimarknaden (Gohde, 2017). Fortsatt produktion i mejeriet i Gävle kommer att ske under Arla Foods styrning, medan varumärket Gefleortens bibehålls (www, Jordbruksaktuellt, 2017). Gefleortens lever således vidare men inte i egen regi.

Arla Foods är en mejeriförening med medlemmar i sju länder, däribland i Sverige. I Sverige samlar Arla Foods in 72 % av landets mjölkvolym medan Gefleortens har cirka 1 % (www, En Svensk Ko, 2017). Andra mejeriföretag är Skånemejerier, som är ett aktiebolag, ägt av ett franskt familjeföretag, har 14 %. Tre regionala mejeriföreningar, Falköpings Mejeri, Gefleortens Mejeriförening och Norrmejerier, har vardera 6 % eller mindre av marknaden (www, En Svensk Ko, 2017). Dessutom finns ett antal lokalt verksamma mejeriföretag, i regel i aktiebolagsform, samt en rad små gårdsmejerier.

Arla Foods, Norrmejerier och Falköpings Mejeriförening är kooperativa föreningar och så var också Gefleortens både före och efter fusionen. Kooperation är en vanligt förekommande företagsform som innebär att medlemmar äger, styr och nyttjar verksamheten tillsammans (Nilsson, 2011). Således ägs verksamheten kollektivt, och medlemmarna tillsätter en förtroendevald styrelse för att styra företaget i kollektivets intresse. Nästan alla lantbrukskooperativ startas i liten skala av en liten grupp näringsidkare. Dessa näringsidkare är väl bekanta och det sociala kapitalet är således starkt. Kooperativ bildas för att medlemmar vill känna trygghet genom att kontrollera mejerierna på egen hand, och därigenom minska risken för den egna verksamheten (Nilsson *et al.*, 2012). Syftet är att sänka medlemmarnas transaktionskostnader. Detta innebär bättre avräkningspriser och trygga handelspartners för medlemmarna (Nilsson, 2011). Genom kooperativa föreningar ersätts marknadsmekanismer av partiell vertikal integration, då medlemmarna tar ett eller flera steg framåt i förädlingskedjan. På så sätt undviker medlemmarna opålitliga handelspartners (Nilsson, 2011). När kooperativa föreningar har öppna medlemskåror, kan de enkelt växa och därmed åtnjuta stordriftsfördelar, vilka hjälper föreningarna att sänka kostnaderna i både produktionsled och försäljningsled. Ju större råvaruvolymer mejerierna får levererade, desto lägre blir produktionskostnaden per enhet. Detta leder till att de större kooperativen som handskas med större råvaruvolymer har ett bredare produktsortiment på marknaden (Lingheimer

et al., 2016; Nilsson, 2011). Således får stora kooperativ en mer konkurrenskraftig position (Nilsson, 2011).

Hårdare konkurrens har uppstått på den svenska mejerimarknaden eftersom handelsföretagen fått allt större makt gentemot industrin (Elg, 2003). Detta är till följd av den växande globaliseringen och differentieringen bland produkter (Elg, 2003). Sedan Sveriges EU-inträde har fler utländska aktörer tagit sig in på den svenska mejerimarknaden och levererat allt större kvantiteter (Nilsson, 2011; www, Jordbruksverket, 2018). På butikshyllorna finns ofta exempelvis tyska och finska mejeriprodukter såsom ost, yoghurt och grädde. För att möta konsumenters priskänsliga efterfrågan krävs ett stort utbud av produkter till låga priser. Därför finns behov av större volym och ökat utbud. De svenska företagen måste följaktligen ändra strategi och struktur för att anpassa sig till marknadsutvecklingen. Detta leder till att ett fåtal företag växer i takt med att mindre kooperativ försvinner. Tack vare stordriftsfördelar kan de växande företagen konkurrera med internationella företag som producerar till låga kostnader (Nilsson, 2011). Följaktligen handlar handelsföretagen med större mejerier, då de ofta har lägre marginalkostnader och kan konkurrera i pris gentemot internationella mejerier (Elg, 2003).

Vidare bidrar handelsföretagens *egenmärkta varor* (EMV) till den skeva konkurrenssituationen (Nilsson, 2013a). Genom EMV-kontrakt kan butikskedjor pressa lönsamheten för mejerierna och därmed avräkningspriserna till mjölkproducenterna. Om konsumenterna inte bryr sig om mejeriprodukternas ursprung, kan kontrakt tecknas också med utländska producenter. Även när konsumenterna vill ha svenska råvaror, kan handelsföretagen utnyttja sin maktposition genom att ställa olika svenska producenter mot varandra och kontraktera dem med lägst pris. Detta tillvägagångssätt kan förklaras med att konsumenterna är priskänsliga, samt att butikskedjornas sortimentsbeslut blir allt mer centraliserade. Förlorarna är producenterna och de mejeriföretag som har ett högt kostnadsläge och ser sin tidigare försäljning övertas av EMV från andra mejeriföretag. Genom handelns EMV-politik blir konsumenterna mindre lojala mot producenterna och allt mer lojala mot butikskedjorna (Nilsson, 2013b; Nilsson, 2014b).

1.2 Problem

Allt fler kooperativa företag försvinner från den svenska mejerimarknaden (Nilsson, 2011). De mindre mejeriföretagens överlevnad kan bero både på hård konkurrens från detaljhandeln och ineffektivitet inom organisationen (Nilsson, 2013a). Tidigare undersökningar har belyst stora kooperativa föreningars undergång i relation till marknadsförändringar (Nilsson & Gunnarsson, 2000; Fulton & Hueth, 2009; Bijman *et al.*, 2012; Nilsson, 2018). Dock har ingen tidigare studie fokuserat på hur den kooperativa företagsformens egenskaper påverkar de mindre mejeriföreningarnas förmåga att klara den rådande konkurrenssituationen. Gefleortens lyckades inte anpassa sig till de förändrade marknadsförutsättningarna till följd av dagligvaruhandelns ökade makt och konkurrens från internationella producenter. Orsaken bakom detta kan vara inbyggd i den kooperativa företagsformen som orsakat företaget att stagnera.

Den kooperativa företagsformen har egenskaper, som orsakar svårigheter att mäta med både interna som externa förändringar (Hind, 1999a; Hind, 1999b). Det finns studier, som tyder på att stora kooperativa företag har problem, när de har stora och komplexa verksamheter samt stora och heterogena medlemskåror (Hind, 1999a; Hind, 1999b; Nilsson & Gunnarsson, 2000; Fulton & Hueth, 2009; Bijman *et al.*, 2012; Nilsson, 2018), men det kan vara annorlunda med små föreningar. Ett problem som särskilt berör mindre mejerier är exponeringen av konkurrens från marknadsdominerande industriföretag, och särskilt från dagligvarukedjornas EMV (Nilsson, 2013a). Därför är det intressant att undersöka detta närmare för att förstå bakgrunden till varför kooperativa företag försvinner från marknaden.

1.3 Preciseringar

Nedan presenteras studiens avgränsningar och teoretiska problem. Beskrivningen av den teoretiska basen utvecklas mer ingående i kapitel 3.

Val av kooperativ förening

För att belysa hur konkurrensförändringarna påverkar mindre mejeriföreningar förmåga att överleva måste denna studie bygga på empiriska observationer. Studien avgränsas till Gefleortens Mejeriförening och hur denna förening utvecklades innan den fusionerades in i Arla Foods år 2017 (www, Gefle Dagblad, 2017b). En bredare studie omöjliggörs av projektets begränsade resurser.

Organisationsnivåer

Enligt Novkovic (2008) måste varje kooperativ undersökas individuellt för att få full förståelse av hur verksamheten fungerar. Därför belyser denna studie främst perspektiv från individer som direkt påverkats av fusionen mellan Gefleortens och Arla Foods. Följaktligen omfattar studiens uppfattningar hos Gefleortens medlemmar och ledning beträffande fusionen med Arla Foods, både ur ledningens och medlemmarnas perspektiv. Det gäller uppfattningar om de möjligheter och begränsningar, som den kooperativa företagsformen har beträffande alternativa strategier och strukturförändringar.

Teoretisk bas

Den teoretiska basen omfattar teorier om främst kooperativt företagande, vilka kan förklara varför Gefleortens Mejeri fusionerade med Arla Foods. Teorierna ger förklaringsvariabler, vilka testas i en empirisk undersökning. Tidigare forskning finns inom såväl området kooperativ och hur marknaden fungerar (Hind, 1999a; Kjellberg & Helgesson, 2007; Novkovic, 2008; Nilsson, 2011; Nilsson *et al.*, 2012; Nilsson, 2018), men inte specifikt om mindre mejeriföreningars problem.

Teoretiska ramar som kan användas som analysverktyg för detta problem är *Resource Based Approach*, agentteori eller transaktionskostnadsteori. Dock blir dessa teorier något smala att använda var för sig. För att förstå varför inte mindre kooperativa företag kan stanna kvar på den svenska mejerimarknaden behövs en djupgående analys i bred utsträckning. Därför utgår denna studie från vagt definierande äganderätter (*Vaguely Defined Property Rights, VDPR*) som härstammar från transaktionskostnadsteori,

äganderättsteori och agentteori. Med hjälp av äganderätts- och agentteorin ges en grundläggande inledning till problematiska egenskaper inom kooperativ verksamhet (Novkovic, 2008; Nilsson et al., 2012; Nilsson, 2018). Detta underlättar en bred analys som täcker alla de problem som kooperativa företag står inför. Många tidigare studier har använt VDPR som analysverktyg för att undersöka stora kooperativa företags problem (Hind, 1999a; Hind, 1999b; Fulton & Hueth, 2009; Novkovic, 2008; Nilsson et al., 2012; Feng et al., 2016; Nilsson, 2018).

Nilsson (2011) nämner problem med gemensamt ägande och att kooperativa äganderätter inte är tydligt definierade. Här finns risk för att ett så kallat *gratispassagerarproblem* uppstår, vilket innebär att den enskilde vill tillgodogöra sig nyttor från den kollektiva egendomen utan att behöva bidra i motsvarande mån (Novkovic, 2008). Intressekonflikter bland medlemmar kan uppstå på grund av en heterogen medlemskår, vilka påverkar effektiviteten hos organisationen (Nilsson, 2011). Detta kallas för ett *portföljproblem* (Novkovic, 2008). Ett annat problem avser bristande förtroende hos den enskilde medlemmen. I ett stort kooperativt företag hyser medlemmarna *osäkerhet* och har svagare tillit till ledningens förmåga att agera i kollektivets intresse (Hind, 1999a; Novkovic, 2008; Nilsson, 2011; Nilsson, 2018). När företag växer och medlemmarna blir fler i antal är det mer sannolikt att kollektivets intresse blir mer heterogent (Hind, 1999a). Därför blir det svårare att fatta beslut i linje med samtliga medlemmars intresse. Medlemmar, vars intresse förbises, blir tveksamma till ledningens förmåga att styra föreningen vilket minskar det sociala kapitalet i föreningen (Nilsson et al., 2012). Därtill finns problem inom transaktionsspecifika investeringar, vilka försvårar kontinuerlig utveckling av företagets resurser. Detta blir problematiskt när marknaden kräver förändring. För att fånga upp alla dessa aspekter i en analys krävs en omfattande teori som VDPR.

Empirisk bas

För att få en förståelse kring vilka faktorer som resulterade i fusionen krävs en empirisk undersökning. På grund av projektets begränsade resurser är det inte möjligt att göra en kvantitativ undersökning, exempelvis med frågeformulär till ett urval av medlemmar. Istället görs datainsamlingen i form av intervjuer med ordföranden för Gefleortens Mejeriförening, ordföranden för Arla Foods samt ett urval av Gefleortens medlemmar.

1.4 Syfte

Studien syftar till att undersöka om det i den kooperativa företagsformen finns faktorer, som kan förklara varför Gefleortens Mejeriförening inte kunde fortsätta såsom en självständig kooperativ förening under rådande marknadsförutsättningar. Detta ger grund till några forskningsfrågor:

- Har den kooperativa verksamhetsformens egenskaper skapat påfrestningar för Gefleortens Mejeriförening?
- Har dagligvaruhandelns utveckling och handelns egenmärkta varor påverkat den svenska mejerimarknaden och därmed Gefleortens Mejeriförening?
- Vilken kombination av ovannämnda faktorer har påverkat fusionen mellan Gefleortens Mejeriförening och Arla Foods?

Studien syftar inte till att lösa några konkreta problem hos vare sig Gefleortens Mejeriförening eller Arla Foods. Den ska däremot kunna bidra till kunskap om kooperativt företagande, och därmed vara nyttig läsning för dessa föreningar liksom för andra, som har intresse av den svenska mejerisektorns utveckling.

1.5 Disposition

Kapitel 1 innehåller bakgrund, problem, problemanalys, syfte och tillvägagångssätt. Kapitel 2 ger en övergripande bild av problemet och omvärlden. Kapitel 2 beskriver branschens utveckling i olika led. I detta kapitel presenteras också Gefleortens Mejeri. I kapitel 3 redogörs för tidigare forskning inom ämnet. Utifrån denna genomgång härleds de teoretiska begrepp, vilka styr i den empiriska undersökningen i kapitel 4. Kapitel 5 presenterar resultaten från den empiriska undersökningen tillsammans med analyser och diskussioner, varpå slutsatser dras i kapitel 6.

2 Branschbeskrivning

Kapitlets första avsnitt visar att konkurrensintensiteten inom mejeribranschen har ökat både internationellt och på den svenska marknaden, samtidigt som produktionsvillkoren för den svenska mjölkproduktionen avviker från vad de är i många andra länder. Därefter följer en redogörelse för Gefleortens Mejeris situation och förutsättningar. Kapitlet beskriver hur mejerimarknaden ser ut och vilka aktörer som verkar på den.

2.1 Mejeribranschen

Mjölkbanschen påverkas av världsmarknaden. Konsumtionen av mjölk skiljer sig kraftigt mellan olika länder samtidigt som mjölkkonsumtionen per capita ökar i de flesta delar av världen (Lingheimer *et al.*, 2016). Ett fåtal stora aktörer dominerar världshandeln med mejeriprodukter. De största exportörerna är Nya Zeeland och EU, och därefter USA och Australien (Lingheimer *et al.*, 2016). Sedan 2005 har den totala produktionen av mjölk inom EU ökat och förväntas de kommande åren öka ännu mer (Lingheimer *et al.*, 2016). Till skillnad från exportländerna är importländerna många världen över. Kina är den största enskilda importören av mjölkpulver och har de senaste åren ökat den importerade kvantiteten avsevärt. De länder som importerar mest ost är Japan, USA och Ryssland. Sveriges största exportländer är Danmark, Oman och Finland (Lingheimer *et al.*, 2016).

Sverige har en lång tradition av mjölkproduktion (Lingheimer *et al.*, 2016). Konsumtionen av mjölk är högre i Sverige och Norden än i många andra länder, vilket grundas i att animalieproduktion förr i tiden var människors enda möjlighet att överleva vintern (www, Borås Tidning, 2012). Under de senaste tio åren har konsumtionen av mejeriprodukter ökat i Sverige med 19 % och har gått mot allt mer förädlade produkter (Lingheimer *et al.*, 2016). Konsumtion av dryckesmjölk har minskat med 25 %, samtidigt som konsumtion av förädlade produkter har ökat. Smörkonsumtionen har stigit med 77 %, grädde med 19 %, och ost med 14 % under de senaste tio åren (Lingheimer *et al.*, 2016).

Mjölkproduktionen är den gren inom svenskt jordbruk som står för det största produktionsvärdet, vilket motsvarar en femtedel av det svenska jordbruket. Produktionsgrenen har även en del av köttproduktionen då djur från mjölkproduktionen står för 60 % av svenskt nötkött (www, Jordbruksverket 2018). Under de senaste decennierna har dock lönsamheten för mjölkproducenter varierat och perioder med låga avräkningspriser har varit långa. Producenternas konkurrenssituation påverkas av det fluktuerande priset. På grund av denna konkurrens blir gårdarna allt färre och större (Bergh, 2018). År 2017 fanns det 3614 mjölkföretag och 322 010 mjölkkor i Sverige, merparten i Götaland. Korna i Sverige avkastar högt i jämförelse med kor i andra länder. Den genomsnittliga avkastningen under 2017 för kor på gårdar som är med i Växas "Kokontrollen" var 10 175 kg (www, Jordbruksverket 2018), vilket kan jämföras med nivåer på under 4000 kg per ko och år i Kroatien, Rumänien och Bulgarien (Lingheimer *et al.*, 2016).

EU:s jordbrukspolitik har som mål att höja produktionen inom jordbruket, se till att jordbrukarna har en skälig levnadsstandard, stabilisera marknaderna, trygga försörjningen och se till att konsumenterna har tillgång till varor till skäliga priser (Lingheimer *et al.*, 2016). Mjolksektorn påverkas till stor del av EU:s handels- och jordbrukspolitik. Eftersom mjolksektorn är viktig inom europeiskt jordbruk har EU lagt stora resurser på att försöka säkra mjolkproducenternas inkomst och arbetstillfällen. Från 1984 till 2015 fanns ett system med mjolkkvoter vilka begränsade produktionen av mjolk i varje land och på varje gård (Lingheimer *et al.*, 2016). Mjolkbönderna får idag olika typer av stöd av EU. Exempel på stöd är gårdsstöd, förgröningsstöd och nötkreaturstöd.

Svenska regler för mjolkproduktion skiljer sig från EU:s och övriga världens länder (Lingheimer *et al.*, 2016). I Sverige finns ett beteskrav vilket innebär att nötkreatur ska gå på bete (med undantag för kalvar och tjurar). Beteskravet ser olika ut i olika delar av landet då antalet dagar djuren ska gå på bete varierar mellan 60 och 120. En annan reglering som skiljer Sveriges produktion från andra länder är antibiotikaanvändning (Lingheimer *et al.*, 2016). I Sverige får antibiotika bara användas efter en veterinärs rekommendation och aldrig i förebyggande syfte. I många andra länder används antibiotika i fodret för att öka djurens tillväxt och förebygga sjukdomar. Sedan år 1986 har det i Sverige varit förbjudet att tillsätta antibiotika i fodret. Istället förebyggs sjukdomar genom god djuromsorg och uppsikt. Således har Sverige lägst antibiotikaanvändning av alla medlemsländer i EU. Antibiotikaresistens innebär att bakterier utvecklar motståndskraft mot antibiotikan och blir resistent (www, WHO, 2018), vilket enligt WHO (2018) är ett av de största hoten mot folkhälsan. En annan skillnad gäller hormonbehandlingar som kan påskynda brunst samt förlänga laktationsperioden. I Sverige är reglerna kring hormonbehandlingar striktare än i övriga EU-länder och är endast tillåtet vid sjukdom. Det är inte heller möjligt för svenska mjolkbönder att utfodra djuren med genmodifierade växter (Lingheimer *et al.*, 2016). Detta är kostsamt då det kostar mer att både odla och köpa in GMO-fritt foder. I övrigt är växtodling och därför foderproduktion dyrare i Sverige då växtskydd- och miljöregler är stramare (Lingheimer *et al.*, 2016; Loxbo, 2009). Dessa regleringar får konsekvenser för de svenska mjolkböndernas kostnader vilket gör dem mindre konkurrenskraftiga på marknaden i pris.

Sedan Sveriges EU-inträde 1995 har handeln med mejeriprodukter ökat. Detta har resulterat i import och därmed konkurrens från andra EU-länder. De importerade varorna är främst ost och syrade produkter (www, Jordbruksverket 2018). Importen av hårdost kommer till största delen från Danmark, Nederländerna och Tyskland, samtidigt som de syrade produkterna är från Tyskland och Finland (www, Jordbruksverket 2018). Sverige importerar inte bara, utan exporterar också. Sedan EU-inträdet har exporten främst bestått av mjolkpulver och syrade produkter (www, Jordbruksverket 2018). Enligt Jordbruksverket (2018) har Sverige de senaste åren importerat mer mejeriprodukter än vad som har exporterats. År 2017 producerades 2 794 000 ton mjolk i Sverige, varav 776 500 ton mjolk exporterades. Samtidigt importerades 1 767 000 ton mjolk, vilket betyder att landet är nettoimportör på cirka 1 miljon ton mjolk. Detta motsvarar drygt en fjärdedel av den svenska förbrukningen det innevarande året. Mellan 2005 och 2014 ökade importen av mejeriprodukter med 117 %. EU är, tvärt emot Sverige, nettoexportör av mejeriprodukter (www, Jordbruksverket 2018). På grund av

tilltagande importkonkurrens och en osäkerhet i lönsamhet i mjölkproduktion har antalet kor i Sverige minskat under många år. (Lingheimer *et al.*, 2016).

Världsmarknadspriset på mejeriprodukter reagerar på ändrade förutsättningar och fluktuerar därför i cykler (Lingheimer *et al.*, 2016). Under 2014 och 2015 föll avräkningspriset för mjölk kraftigt (Lingheimer *et al.*, 2016). En rad faktorer bidrog till situationen. År 2013 var mjölkpriserna höga vilket orsakade en ökad produktion i många länder. Att EU avskaffade mjölkkvoterna år 2015 bidrog även det till en ökad produktion. Ett av de länder som ökar den egna mjölkproduktionen är Kina. Detta resulterar i att Kinas efterfrågan och import av mjölk minskar. Situationen år 2015 påverkades även av andra faktorer. Ryssland införde år 2014 importstopp, vilket förlängdes fram till år 2016. Sammanfattningsvis minskades exportmöjligheter till två av de största importländerna, samtidigt som utbudet av mjölkprodukter från EU och resten av världen ökade. Detta mynnade ut i ett kraftigt prisfall (Lingheimer *et al.*, 2016). Till följd av "mjölkkrisen" beslutade EU i en reform att alla länder ska ha möjlighet att koppla en del av jordbruksstödet till produktion av vissa produkter. De flesta länderna har precis som Sverige valt att ge mer stöd till mjölkproduktion och nötkreatursproduktion (Lingheimer *et al.*, 2016).

I Sverige har butikspriset för mjölk gentemot konsument stigit de senaste tio åren (Lingheimer *et al.*, 2016). Detsamma har avräkningspriset gjort, men inte alls i samma mån. Utvecklingen av avräkningspriserna har dessutom varit ojämn, och har till och med sjunkit under vissa år (Lingheimer *et al.*, 2016). Under de senaste åren har handelsföretagens maktposition stärkts gentemot deras leverantörer (Nilsson, 2014b). Detta orsakas till stor del av att handelsföretagens *egenmärkta varor* (EMV) får allt större utrymme på butikshyllorna eftersom det är mer lönsamt för handelsföretagen. Genom EMV kan handelsföretagen pressa avräkningspriset mot producenten och sälja produkterna till lägre pris i butik, och fortfarande få en större del av vinsten (Nilsson, 2014b; Nilsson, 2014c). En ytterligare faktor som gynnar handelsföretagens maktposition är deras storlek (Nilsson, 2014a; Nilsson, 2014b). Handelsföretagens dominans härstammar från stordriftsfördelar, vilket resulterar i ett växande problem för leverantörerna. Konkurrensen från handelsföretagen pressar producenter att ingå i avtal med handelsföretagen som underleverantörer. Genom att ingå i avtalet undviker producenter den hårt konkurrerande marknaden och kan fortsätta bedriva deras verksamhet som de inte kunnat göra i ensamposition. Dock är EMV negativt för livsmedelsproducenter eftersom det sänker lönsamheten. Trots detta väljer mejeriföretagen att producera på kontrakt åt handelsföretagen under deras EMV för att det är oundvikligt (Nilsson, 2013a). Enligt Schönning (2017) var förlusten av ett stort EMV-kontrakt för ICA brytpunkten för Gefleortens Mejeriförening som gjorde att kooperativet blev tvungna att fusionera.

2.2 Arla Foods

År 2000 fusionerade Arla med danska MD Foods varvid det nya namnet blev Arla Foods (www, Arla, 2018a). Arla Foods är världens fjärde största mejeriföretag. Företaget säger sig vara världens äldsta kooperativa företag (www, Arla, 2018b) och ägs idag av 11 200 mjölkbönder i sju länder – Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland,

Luxemburg, Belgien och Nederländerna (www, Arla, 2018a). Dessutom har Arla Foods produktion i flera andra länder, där mjölkleverantörerna inte är medlemmar. Produkter under varumärket Arla säljs i 80 länder och rankas som det snabbast växande varumärket inom *fast moving consumer goods* (www, Arla, 2018b).

2.3 Gefleortens Mejeriförening

Gefleortens Mejeriförening bildades 1933 av 17 små lokala mejerier. När mejeriföretaget startades uppgick antalet mjölkproducenter till 1951 och ökade in på 50-talet till 5000 medlemmar (www, Gefleortens Mejeri, 2018). Idag, ca 85 år senare, har antalet mjölkproducenter i Gefleortens Mejeri minskat till 67 som finns i Gästrikland, norra Uppland och Dalarna (Schönning, 2017; www, Gefleortens Mejeri, 2018). Deras mjölk levereras till företagets enda mejeri, som endast producerar färska mjölkprodukter (www, Gefleortens Mejeri, 2018). Enligt Schönning (2017) vore produktion av mer lagringsvänliga produkter såsom ost och smör, olönsamt utifrån Gefleortens förutsättningar.

Med en produktion om 40 miljoner kg mjölk rörde Gefleortens Mejeriförening över 1 % av marknaden (www, En Svensk Ko, 2018; Schönning, 2017). Försäljningskanalerna har omfattats av både EMV-kontrakt och det egna varumärket (Schönning, 2017). Gefleortens hade en kundbas om tio köparföretag och en omsättning på omkring 10 miljoner kronor enligt offentliga marknadsdata (www, Alla Bolag, 2018). Dock hade föreningen en dalande omsättning och en sjunkande kundbas under de senaste åren (www, Alla Bolag, 2018). I en intervju berättade ordföranden för Gefleortens att kombinationen av föreningens marknadsposition och faktumet att Gefleortens gick miste om ett stort EMV-kontrakt med ICA banade väg för sökandet av fusionspartners (Schönning, 2017). Han förklarade att föreningens storlek inte var optimal för fortsatt drift utan EMV-kontrakt, då föreningen var för liten för att öka produktutbudet. Samtidigt var Gefleortens för stort för att nå ut till konsumenter som gillar småskaligt lokalproducerade varor (Schönning, 2017).

Efter flera turer godtogs fusionen med Arla Foods på grunderna att Arla erbjöd det bästa premisserna för Gefleortens medlemmar (www, Alla Bolag, 2018). Dessutom kunde Arla erbjuda ett viktigt kriterium vilket är att närheten mellan kunderna och butikerna kvarstår (Schönning, 2017). Under hösten 2017 godkändes fusionen av Konkurrensverket (www, Jordbruksaktuellt, 2017). Detta innebär att Gefleortens Mejeriförening under en treårsperiod kommer att ekonomiskt och praktiskt stödja medlemmarnas övergång in i Arla Foods genom att tillhandahålla tjänster, för att sedan genomgå en likvidation (www, Alla Bolag, 2018). I detta ögonblick lever alltså föreningen och varumärket kvar, men kommer ingå helt i Arla.

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel presenterar den teoretiska referensramen varpå studien är uppbyggd. Transaktionskostnadsteori kan förklara varför mejerikooperativa företag har en stark ställning bland mjölkproducenter. Äganderätt- och agentteori kan förklara varför det kan finnas problem för mejeri- och annan Kooperation, som kan föranleda att i synnerhet mindre föreningars överlevnad kan hotas. Teoribildningen är lämplig för analys av kooperativa företag, vilket är nära kopplat till frågeställningen i denna studie.

3.1 Kooperativ teori

Kooperativt företagande är en speciell typ av vertikal integration, nämligen partiell vertikal integration (Nilsson, 2011). Det betyder att en del av en ekonomisk aktörs aktiviteter integreras in i en annan aktörs aktiviteter. Ett exempel är när lantbrukare integrerar sin mjölkverksamhet med föreningars mejeriverksamhet. Ökad konkurrens kräver ofta att företagen måste växa för att överleva, men vertikal integration kräver stora investeringar, särskilt inom mejeribranschen (Nilsson, 2011). Det finns också risker för försvagat incitament till investering i ett stort kooperativ (Nilsson, 2018). För att förstå orsakerna bakom Gefleortens Mejeriförenings fusion med Arla Foods belyser kapitlet transaktionskostnadsteori och kooperativ äganderätts- och agentteori.

Kjellberg och Helgesson (2007) uppger att marknader inte är perfekta på grund av att aktörer strävar efter marknadsstyrka. Exempel är monopol- eller monopsonmarknader där lantbruksföretag vanligen handlar (Novkovic, 2008; Nilsson, 2011). Detta innebär att det finns ett fåtal villiga och kapabla uppköpare av livsmedel som produceras av lantbruksföretag. Med andra ord kan dessa uppköpare (handelsföretag) utöva opålitligt beteende i relationen med underleverantörer (lantbruksföretag) på grund av maktbalansen som råder (Nilsson, 2011). Speciellt sårbara är mejeriföretag och mjölkproducenter då deras råvara varken är lagringsduglig eller lätttransporterad (Nilsson, 2011). Dessutom har lantbrukarna ofta gjort stora i irreversibla investeringar och är högt skuldsatta, vilket tvingar dem att fortsätta att producera trots sämre avräkningspriser (Nilsson, 2011). Detta resulterar i fortsatt stora produktkvantiteter på marknaden. Mejeriföretagen tvingas följa handelsföretagens krav.

En anledning till att lantbrukskooperativa föreningar minskar i antal är att marknaden förändras (Elg, 2003; Novkovic, 2008). När aktörer handlar skapas konsekvenser för övriga aktörer som verkar på samma marknad. Frågan är om de övriga aktörerna har förmågan att klara av att hantera den effekt den tidigare nämnda aktören lämnat efter sig. Detta, förklarar Novkovic (2008), beror på aktörens resursuppsättning. Rätt uppsättning av resurser krävs för att klara av att följa marknadens förändring, vare sig det omfattar en extra mjölkrobot eller en kunnig organisatör inom företaget. Mjölkbanschen är kapitalintensiv (Nilsson, 2011), vilket skapar inlåsningsproblem (3.2). För att kunna följa marknadsutvecklingen är mjölkproducenter beroende av ett mejeri som förädlar råvaran. Därför behövs det en stark ledning som har kunskap inom både organisation och marknadsutveckling. Detta är den centrala teoretiska basen för denna studie.

3.2 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnader är kostnader i samband med transaktioner. Kostnaderna är således inte bundna till produktion, utan till genomförandet av transaktioner. Transaktionskostnader kan delas in i tre delar (Nilsson, 2011). Detta baseras på att både köpare och säljare får bära kostnader före (*sökkostnader*), under (*förhandlingskostnader*) och efter (*uppföljningskostnader*) transaktionen är fullföljd. Förhandlingskostnader och uppföljningskostnader beror på att en aktör inte kan vara säker på rättvisa i en handelssituation. Detta kan orsaka förluster för aktören, särskilt om informationsasymmetri föreligger som gör att aktören inte har nödvändig information (Nilsson, 2011).

Under vissa premisser kan det vara fördelaktigt för aktörer att samordna handel för att sänka transaktionskostnader (Nilsson, 2011). Kooperativa företag innebär att medlemmar upprättar en gemensamt ägd samhandelspartner, varvid de sänker transaktionskostnaderna och får trygghet. Genom gemensamt agerande på en öppen marknad avtar risken för den enskilde lantbrukaren att bli utsatt för bedrägligt beteende i affärsuppgörelser.

Transaktionskostnadsteorin innehåller bestämningsfaktorerna för hur höga transaktionskostnaderna blir för lantbrukaren, och därför hur fördelaktigt det är för den enskilde lantbrukaren att medverka i det kooperativa företaget (Nilsson, 2011). Dessa faktorer kan bidra till en förståelse av varför Gefleortens medlemmar hellre ville gå in i det kooperativa Arla Foods än sälja sin mjölk till oberoende mjölkköpande företag.

Transaktionsspecifika investeringar

Något som kännetecknar den agrara industrin och särskilt mejeribranschen är transaktionsspecifika investeringar. Detta innebär att lantbrukare investerar i resurser som har lite värde utanför den existerande produktionsgrenen (Nilsson, 2011). Därmed blir aktören bunden till ett fåtal samhandelspartners. Detta skapar högre risk för opålitligt beteende och därmed högre transaktionskostnader. Om aktören blir låst till en samhandelspartner kan denne dra nytta av aktörens beroendeställning och handla bedrägligt (Nilsson, 2011).

Osäkerheter

Affärsuppgörelser präglas av osäkerheter som växer i samråd med informationsasymmetri (Nilsson, 2011). Informationsasymmetri innebär att en part i en handelssituation förfogar över mer information än dennes motpart, och har därför möjligheten att agera bedrägligt för att få fördelar i uppgörelsen. När den utnyttjade parten systematiskt blir utsatt för detta har denne incitament att integrera ihop sin verksamhet med en mer pålitlig affärspartner och alltså att undvika marknaden som satt ett orättvist pris på varan. Osäkerheter kan uppstå när det är svårt att bedöma produktens kvalitet i förväg, vid oklarheter på egna förutsättningar och på motparters eventuella benägenhet att agera opålitligt. Sådana osäkerheter kan föranleda att man som ekonomisk aktör hellre vill äga sin samhandelspartner än agera på en marknad, där risken att falla offer för bedrägligt agerande är stor.

Frekvens

Vid lägre frekvens av samhandel blir acceptansen för bedrägligt beteende från handelspartners mer acceptabel, eftersom förlusterna blir små i förhållande till resursanvändningen som krävs för att hitta en ny samhandelspartner, och osäkerheten kring den nya samhandelspartnern kan överstiga den nuvarande samhandelspartnern. Det motsatta gäller för samhandel med hög frekvens eftersom förlusterna från utbytet förmodligen blir större när transaktionerna sker oftare.

3.3 Äganderätts- och agentteori

Inom den kooperativa företagskretsen har ombildningar, utförsäljningar och konkurser varit ett faktum under många år (Nilsson, 2011). Emellertid har dessa ökat i antal och blivit allvarigare de senaste decennierna. Många forskare har använt sig av äganderättsteorier för att förklara det sjunkande antalet av kooperativa företag. Inom kooperativa företag råder vagt definierade äganderätter (Nilsson, 2011). Detta innebär att det kooperativa företaget ägs av en förening som utgörs av medlemmar. Med andra ord ägs företaget av ett kollektiv, vilket gör det svårare att styra verksamheten på grund av konservatism, långsamma beslut och långa beslutsvägar (Nilsson, 2011). Äganderätt innebär att människor får använda resurser, får tillgodoräkna sig avkastning från resurser och avyttra resurser. Ofta finns stort kollektivt kapital som inte den enskilde medlemmen kan hävda sitt eget på grund av det kollektiva ägandet. I kooperativa företag bildas kapital genom att medlemmar investerar i föreningen vid inträde, men de blir låsta till företaget varigenom medlemmens kapital endast kan erhållas åter i nominellt värde vid utträde. Merparten av ett kooperativt företags kollektiva kapital uppstår emellertid genom att delar av företagets vinster inte betalas ut till medlemmarna utan avsätts till kollektiva fonder.

Agentteorin innebär att en huvudman anlitar en agent att agera i huvudmannens intresse. Detta betyder att agenten har rätten att fatta beslut som påverkar huvudmannens förmögenhet. Agenten har därmed makt och har incitament att nyttomaximera efter eget intresse och handla efter eget bevåg. Detta kan hända även om huvudmannen och agenten har skrivit ett reglerande kontrakt, som dessutom är kostsamt att upprätta, vidhålla och följa upp (Nilsson, 2011). Agentens makt ökar ofta på grund av att denne har mer information om verksamheten än huvudmannen, och har incitament att inte dela med sig av den, i och med att huvudmannen kan frånta agentens uppdraget och därmed agentens inkomst. Maktbalansen mellan aktörerna jämnas ut genom ersättningssystem mellan parterna. Huvudmannens ersättning består oftast av ett överskott, eller en *residual*, från företagets verksamhet som återstår efter alla intressenter erlagts betalning, och agenten får stundtals belöning överstigande den kontrakterade ersättningen för ett fortsatt bra jobb.

Enligt agentteorin inträder problem när ägandet och styrandet av företaget skiljs åt (Nilsson, 2011), men problemen blir särskilt stora när huvudmannen består av ett kollektiv, eftersom äganderätten då är vagt definierad. Genom det kollektivt ägda kapitalet blir det svårt att hålla ersättningssystemet levande, och residualen som medlemmar har rätt till blir svår att operationalisera. Således berättar teorin om agentproblem som kan uppstå från vagt definierade äganderätter:

Gratispassagerarproblemet

Inom större medlemskårer råder anonymitet mellan medlemmar (Nilsson *et al.*, 2012). På grund av detta försvagas ansvarstagandet. En medlem kan förstå att något måste ske, men är inte beredd att agera utan kan lägga ansvaret på andra medlemmar, och alltså ha ett svagt incitament att bidra till kooperativet och försöka utnyttja fördelarna. Ett exempel är investeringsmönster och engagemang. En grupp medlemmar inser att insatser måste göras och engagemang behövs tas i företagets produktion. Dock är inte gruppen villig att bidra i motsvarande omfattning och tycker istället att andra medlemmar kan ta på sig ansvaret. Följaktligen blir medlemsgruppen som frånsäger sig ansvaret *gratispassagerare* i kollektivet och verksamheten blir ineffektiv.

Horisontproblemet

Horisontproblemet innebär att medlemmar bryr sig om verksamheten endast ur ett kortsiktigt perspektiv (Nilsson, 2011; Nilsson *et al.*, 2012). Medlemmen kan inse att företagets status är hotad, men vill inte engagera sig. Detta kan till exempel bero på att medlemmen närmar sig pension eller upplever att det sociala kapitalet minskar (Nilsson *et al.*, 2012). Inom mindre och homogena medlemskårer med begränsade investeringar ställs horisontproblemet i skuggan av att medlemmar under medlemsperioden får transaktionskostnader sänkta (Nilsson, 2011). Dessutom tenderar mindre kooperativ att ha starka sociala och ekonomiska relationer medlemmar emellan, vilket ger medlemmar incitament att bry sig om den kollektiva verksamheten på längre sikt.

Portföljproblemet

Ju större den kooperativa organisationen blir, desto mer heterogen blir medlemskåren (Nilsson *et al.*, 2012). Därtill blir företagets verksamhetsprocesser mer diversifierade, komplexa och resurskrävande. Kooperativet kräver investeringar som inte alla medlemmar kan dra nytta av och avviker från vissa medlemmars individuella intressen. Detta blir problematiskt eftersom rationella ekonomiska aktörer nyttomaximerar efter eget intresse (Nilsson, 2011). Medlemskårens heterogenitet innebär att medlemmarna har olikartade preferenser, vilket kan orsaka missnöje, utanförskap och konflikter. Därför kan organisationen bli ineffektiv för att medlemmarna handlar olikartat.

Beslutsfattarproblemet

Eftersom medlemmarna blir mer anonyma mot varandra och mot organisationen när ett kooperativ växer, blir medlemmen mer restriktiv och passiv till att använda egna resurser för att förhindra problem inom organisationen (Nilsson, 2011; Nilsson *et al.*, 2012). Medlemmen kan till och med vara ovisst om uppstående problem på grund av att dennes tillit anförtros till ledningen. Denna likgiltighet som uppstår i medlemskåren försvårar ledningens arbete i att handla efter medlemmarnas önskemål.

3.4 Teoretisk syntes

Nedan presenteras den teoretiska syntesen som använts vid analys av empirin. Syntesen utgör grunden för den frågeguide som används vid insamlingen av empirisk information. Olika teoretiska variabler presenteras som kan förklara varför Gefleortens Mejeriförening inte klarade av att anpassa sig till de rådande marknadsförutsättningarna, och valde att fusionera med Arla Foods. Sålunda kan syntesen ge hypoteser för den empiriska studien.

Gratispassagerarproblemet

Enligt *gratispassagerarproblemet* kan brist på engagemang och vilja att bidra till verksamheten resultera i ineffektivitet (Nilsson, 2011; Nilsson *et al.*, 2012). Medlemmar vill inte, eller kan inte, investera eller engagera sig i kooperativet för att lösa problem. Marknadsutveckling kräver motsvarande organisatorisk förändring (Elg, 2003; Novkovic, 2008). Om inte engagemang och vilja att bidra till förändring finns inom kooperativa medlemskårer kan ineffektiviteten bidra till företagets undergång.

Beslutsfattarproblemet

Inom kooperativt företagande med kollektivt ägande utvecklas ofta långa beslutsvägar och långsamma beslut (Nilsson, 2011). Med en växande medlemskår ökar anonymiteten bland medlemmarna och deras ledning, vars beslutsmakt därmed stiger. Anonymiteten orsakar ovetskap om organisationen (Nilsson *et al.*, 2012). Detta leder till problem när beslut måste tas för att följa marknadsutvecklingen. Passiviteten bland medlemmar försvårar informationsflöden inom kooperativet, vilket gör det svårare för ledningen att ta beslut efter allas önskemål vid rättmätig tidpunkt gentemot förändringen på marknaden (Feng *et al.*, 2016).

Osäkerhet och risk

För att kooperativa företag ska agera effektivt krävs det arbete för att minska informationsasymmetri (Nilsson, 2011). Medlemmarna måste kunna lita på ledningen att leverera tillräcklig information, och ledningen måste kunna lita på att medlemmarna handlar i kollektivets intresse. Det som kan hända i större organisationer är att ledningen inte ger tillräcklig information eftersom medlemmarna, i brist på tilltro till ledningens kompetens, kan avsätta ledningen. Kontinuerlig feedback måste ges medlemmar och ledning sinsemellan för att skapa tillit. Om informationsbristen får överhanden kan inte medlemmarna bidra i tillräcklig mån. Detta kan ha effekter på kooperativets förmåga att anpassa sig till marknaden.

Portföljproblemet

Portföljproblemet innebär att en heterogen medlemskår har en oklar uppsättning av preferenser (Nilsson *et al.*, 2012). Inom mejeriföreningar består medlemmarna av mjölkproducerande lantbrukare, som ofta också har fler än en produktionsgren (Lingheimer *et al.*, 2016). Detta innebär att medlemmen har fler intressen. När marknaden förändras är det viktigt att gemenskapen och enigheten bibehålls och att medlemmarna är villiga att bidra i efterfrågad utsträckning. Olikartade preferenser och intressen inom medlemskåren kan leda till ineffektivitet, vilket kan orsaka att företaget inte kan anpassa sig till marknadsutvecklingen.

Horisontproblemet

Medlemmarnas tidshorisonter påverkar deras engagemang i verksamheten (Nilsson, 2011). Om medlemmar inte ser värde i att vara kvar länge i organisationen är det inte troligt att de vill bidra till fortsatt verksamhet. Marknadsanpassningen är resurskrävande och framtvingar motsvarande ersättning och engagemang från kooperativet och dess medlemmar. Hur lång tid en medlem förväntar sig att vara kvar har betydelse för engagemanget.

Inlåsnig

Mjolkproducenters tillgångar är i hög grad transaktionsspecifika (Nilsson, 2011). Med investeringar, som har litet värde utanför mjölkproduktionen, är det en trygghet att ha en mejeriförening att leverera till. Om marknadsutvecklingen kräver förändring i form av organisationsförändring eller bestående av investeringar i mejeriet, skulle dessa vara stora och riskfyllda för medlemmarna eftersom de redan är högt belånade inom den egna verksamheten (Nilsson, 2011). Utöver detta råder risk för kunskapsinlåsnig inom lantbruksbranschen, vilket innebär att lantbrukarna inte tror sig ha kunskap utanför sin egen verksamhet. Detta ger incitament att fortsätta den nuvarande verksamheten. Hur marknaden förändras och vad som krävs av medlemmarna hänger ihop med osäkerhet och risk. Incitament att frångå den befintliga verksamheten påverkas av den upplevda risken i den alternativa investeringen.

4 Tillvägagångssätt

I detta kapitel presenteras forskningsmetodik. Kapitlet resonerar också kring den empiriska undersökningen och metoden för insamling av data. Dessutom berör avsnittet en litteraturstudie samt diskussion om vald metod och källkritik. Avslutningsvis belyser kapitlet etiska aspekter.

4.1 Forskningsdesign

En kvalitativ forskningsmetod väljs för att uppfylla studiens syfte och svara på forskningsfrågorna. Metoden har ontologisk ståndpunkt där de sociala egenskaperna anses vara grundade på interaktionen mellan individer (Bryman & Bell, 2013). Ett kvalitativt tillvägagångssätt är inriktat på att förstå den sociala verkligheten och fenomen som finns i den specifika miljön. Forskningsmetoden används ofta när målet är att förstå hur olika faktorer och händelser har påverkat processer och strategier (Bryman & Bell, 2013). Således lämpar sig ett kvalitativt tillvägagångssätt för denna studie då syftet är att skapa förståelse för hur Gefleortens har påverkats av olika faktorer i dess omvärld. Denna studie använder en induktiv ansats, vilket innebär att studiens observationer och resultat används för att generera en teoretisk förståelse (Bryman & Bell, 2013).

För att stärka trovärdigheten och vinna förtroende för studien är det viktigt att känna till tidigare litteratur inom ämnesområdet. En litteraturstudie görs för att identifiera och kartlägga tidigare forskning på området samt att urskilja vilka kunskapsluckor som finns (Bryman & Bell, 2013), vilket leder till en relevant analys och ett större bidrag till forskningen. En litteraturstudie har gjorts utifrån tidigare forskning inom främst kooperativ teori för att skapa en teoretisk referensram för ämnet. Flera olika referenser inom samma område har använts för att säkerställa att referenserna och teorierna är av hög kvalitet. Vetenskapliga artiklar är den typ av litteratur som främst har använts. För att även ringa in mejeribranschens situation och kartlägga de utmaningar som finns har även andra källor använts. Sådana källor är jordbruksspecialiserade tidningar, årsredovisningar och rapporter från statliga myndigheter såsom Konkurrensverket och Jordbruksverket.

4.2 Empirisk undersökning

Empiriska data samlas in genom en kvalitativ intervjuemetod. Inför intervjuerna görs ett urval för att fånga in helhetsbilden över Gefleortens Mejeriförenings förutsättningar på den svenska mejerimarknaden.

Eftersom det saknas tidigare studier av mindre lantbrukskooperativa föreningars svårigheter att anpassa sig till nya marknadsförutsättningar och eftersom studiens resurser är begränsade, är en fallstudie lämplig (Robson, 2011). Denna är kvalitativ, då metoden har till fördel att primärdata effektivt kan samlas in (Bryman & Bell, 2013; Robson, 2011). Studien ska ge djupare förståelse för fallet i fråga och visa om den valda teoretiska verktygslådan är användbar inte endast vid analyser av större kooperativa föreningar utan också av små föreningar.

Studiens empiriinsamling styrs av ”grundad teori” (*grounded theory*), som är en vanligt förekommande metod inom kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2013). Metoden utvecklades på 60-talet av Glaser och Strauss och är både en metod för både insamling och analys av data (Robson, 2011). Analysen sker parallellt med insamlingen, vilket kallas för *theoretical sampling*. Detta innebär att sambandet mellan analysen och insamlingen av data blir tydligt eftersom arbetsprocessen ger möjligheten till analys och jämförelse av data jämsides av insamlingen, och inte enbart efter insamlingen avslutats (Bryman & Bell, 2013). Enligt grundad teori uppnår empiriinsamlingen en mättnad (*saturation*). Vid empirisk mättnad antas all relevant information och resonemang kring den undersökta företeelsen vara insamlade (Bryman & Bell, 2013; Robson, 2011). Mättnaden uppnås när nya data inte tillför ny information till redan insamlad information. Detta innebär att insamlaren är omedveten om hur mycket material som behöver samlas in för att mättnad ska uppstå (Bryman & Bell, 2013; Robson, 2011). Grundad teori är i synnerhet relevant för studier av verkligheten och kontexter (Robson, 2011). Teorin har som syfte att generera teorier utifrån specifika sociala situationer. Med hjälp av grundad teori uppnås en mer generellt tillämpbar information än den information som genereras av de intervjuade personerna.

Som ovan nämnt baseras empiriinsamlingen av en fallstudie där intervjuer genomförts med medlemmar i Gefleortens Mejeriförening, samt med föreningens ordförande och ordföranden för Arla Foods. Fördelen med denna metod är att primärdata har samlats in effektivt genom direkta svar på relevanta frågor som svarar mot studiens syfte (Bryman & Bell, 2013; Robson, 2011). Även sekundärdata samlas in via tidningsartiklar som berör forskningsfrågorna. Genom att väga primärdata och sekundärdata mot varandra bildas en nyanserad bild över situationen (Bryman & Bell, 2013). Studien använder semistrukturerade intervjuer med öppna frågor, som möjliggör precisering och följdfrågor (Bryman & Bell, 2013; Robson, 2011). Detta ger respondenten en möjlighet att svara så detaljerat och fylligt som möjligt. Dessutom är det en fördel för studien eftersom intervjuer gör det möjligt att styra konversationen. Beroende på respondentens svar kan intervjun styras vidare mot en önskvärd riktning och utöver utformade frågor få insiktsfulla tankar och åsikter från respondenten som inte beaktats tidigare av intervjuaren.

Data samlas in med hjälp av telefonintervjuer. Telefonintervju är en tidseffektiv metod som delvis kan skära ned intervjuarens subjektiva inställning (Robson, 2011). Fördelen med metoden är att data inte begränsas av geografi. En svaghet med tillvägagångssättet är att tiden för intervjun är begränsad och kan inte pågå under lång tid. Intervjuerna begränsar också den kontextuella förståelsen bakom respondentens svar, och iakttagande av kroppsspråk och ansiktsuttryck uteblir (Robson, 2011). På grund av studiens begränsningar och frågeställning är det viktigt att inte begränsa sig av det geografiska läget eftersom en av huvudintressenterna, Arla Foods ordförande, inte kan nås för personlig intervju. Därtill är studieprojektet tidsbegränsat, vilket gör att datainsamlingen från lednings- och medlemsperspektiv prioriteras över ingående intervju med ett mindre antal intressenter och respondentkategorier. Därför ger telefonintervjuer en bredare empirisk bas. Den frågeguide som används för respektive respondentkategori finns i bilaga (se Bilaga 1, 2 och 3).

De olika respondentkategorierna har valts genom grundad teori samt genom allmän upplysning och massmedia. Gefleortens och Arla Foods ordförande väljs för att de agerat huvudaktörer under fusionen. Eftersom studien syftar till att undersöka orsaker bakom fusionen och frågar efter Gefleortens kooperativa egenskaper intervjuas föreningsmedlemmar. Detta görs för att få en uppfattning om ledningens förmåga att styra föreningen och om medlemskårens inställning till företaget. De valda medlemmarna har identifierats via samtal med Gefleortens ordförande per intervjuarens förfrågan eftersom medlemmars kontaktuppgifter varit svåra att få tag på. Varje intervjuad medlem har fått frågan om hänvisning till en ytterligare medlem som kan vara villiga att ge information om åsikter kring föreningen, dess ledning och fusionen. Genom denna metod har antalet respondenter gradvis ökat. Efter specificering av studiens syfte var alla kontaktade respondenter villiga att delta i undersökningen. Totalt intervjuades fem medlemmar som varit tillmötesgående om information om än att de varit något reserverade till en början med motiveringen att det är känslig information. Varje respondent i medlemskategorin informerades om att deltagandet är anonymt och informationen som delges endast kommer att användas i studiens syfte. Med hänsyn till anonymitet har transkribering eller respondentvalidering inte genomförts.

Respondenternas svar har varit av samma slag och empirisk mättnad av information uppstod tidigt i insamlingen. Redan efter två intervjuer med respondenter i ledarposition, varvid en respondent delgav Gefleortens lednings ståndpunkt och den andra från Arlas perspektiv, uppstod empirisk mättnad. Därefter kontaktades respondenter som hade medlemskap i Gefleortens medlemskår innan fusionen. Efter fyra intervjuer skedde ingen större förändring i empirin, men för att säkerställa studiens kvalitet kontaktades en ytterligare respondent ur medlemskategorin. Efter totalt sju telefonintervjuer är fem genomförda med tidigare medlemmar i Gefleortens Mejeriförening. En av dessa fem är inte medlem i Arla efter fusionen. Besättningsstorlekarna hade en variation om 40 till 360 mjölkkor. Medelåldern var relativt hög i förhållande till branschens medelålder, men inte nära pensionsåldern. Därtill såg alla respondenter sin verksamhet fortgå efter pensionen. Den geografiska spridningen sträckte sig från Gävleområdet till Mora i Dalarna.

4.3 Metoddiskussion och källkritik

I kvalitativ forskning kan generella slutsatser inte uppnås eftersom endast ett fåtal objekts studeras (Bryman & Bell, 2013). Istället önskas en mer ingående förståelse som resultat genom tolkning av den sociala verkligheten. Studiens inriktning fångar in lednings- och medlemsperspektiv, men inte i övermått och perspektiven begränsas till ett fallföretag. Därmed kan inte slutsatserna generaliseras till den svenska mejerimarknaden. Med hjälp av metoden datainsamlingen kan dock undersökningen bidra till mer allmängiltiga slutsatser som överstiger vad de deltagande respondenterna lät meddela från sina egna perspektiv (Robson, 2011). Med anknytning till den teoretiska syntesen ska generaliserbarheten för studiens slutsats förhoppningsvis öka.

Trovärdighet och äkthet är två grundläggande kvalitetskriterier inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2013). Trovärdighet mäts i fyra kategorier, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftelse*. Tillförlitlighet står för hur troligt resultatet är. För att stärka *tillförlitligheten* kan respondentvalidering genomföras då det minskar

riskan för missförstånd och felaktiga fakta. Som ovan nämnts används dock inte respondentvalidering i denna studie då det kan ge upphov till efterkonstruktion. I denna studie hålls flertalet respondenter anonyma vilket gör respondentvalidering olämplig med hänseende till dokumentation av intervjuer. *Överförbarhet* är ett mått på om resultaten kan tillämpas i andra kontexter (Bryman & Bell, 2013). Detta är svårt då studien inte ska generalisera utan fokusera på ett enda fall där kontexten för just detta fall har betydelse. För att ändå uppnå överförbarhet i den mån det är möjligt, bifogas (Bilaga 1) den fullständiga frågeguide som använts vid intervjuerna av Gefleortens medlemmar. *Pålitlighet* skapas genom en fullständig redogörelse av samtliga delar av forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013). För denna fallstudie redovisas problemformulering, val av forskningsfrågor, val av forskningsmetod samt intervjuguide. Det fjärde kriteriet för trovärdighet är *bekräftelse*, vilket innebär att forskarna agerar i god tro och inte låter personliga värderingar påverka studiens resultat. Samtliga intervjuer granskas av samtliga personer inom forskargruppen för att bekräfta resultatet.

Det andra kvalitetskriteriet är äkthet vilket syftar till att studien ska ge en rättvis bild av respondenternas uppfattning (Bryman & Bell, 2013). Det finns en risk att respondenter tenderar att svara efter vad de tror att den som ställer frågan vill höra. För att minska denna risk saknar frågorna i frågeguiden givna svarsalternativ varvid respondenten tvingas att tala fritt utan att påverkas av forskarna. Frågorna är även ställda på ett sådant sätt att de inte är ledande.

Studiens kvalitet är beroende av kontexten (Bryman & Bell, 2013). Eftersom denna studie använder telefonintervjuer begränsas den kontextuella analysen till respondentens beskrivning av situationen. Detta innebär att intervjuarens förmåga att influera respondenten med subjektiva värderingar begränsas. Datainsamling per telefon gör det svårt att väga in och beakta kontexten i analysen av empirin. Svagheten ska försöka reduceras med hjälp av djupgående frågor under intervjun. Forskningsfrågorna och syftet ska besvaras genom analys av respondenternas uppfattningar, där kontextuell analys inte är en huvudsaklig beståndsdel av förståelsen.

Eftersom kvalitativa intervjuer använts är det viktigt att beakta etiska aspekter. Etiska aspekter omfattar integritet, frivillighet, eventuell anonymitet och konfidentialitet för respondenterna (Bryman & Bell, 2013). I generell mening innebär detta att respondenterna ska få veta vad intervjun är avsedd att användas till. Dessutom ska respondenten vara informerad om att det är frivilligt att delta och att det är möjligt att svara anonymt. Informationen från intervjun ska endast användas till avsett ändamål, vilket är att svara till forskningsfrågorna och studiens syfte. Respondenternas åsikter ska ej spridas och intervjuerna ska inte lura deltagare på information. I studien kommer deltagare från medlemskategorin förbli anonyma eftersom den information som utelämnas kan uppfattas som känslig.

5 Resultat, analys och diskussion

I detta kapitel presenteras resultatet av den empiriska undersökningen. Kapitlet är indelat utifrån de underrubriker som presenteras i den teoretiska syntesen (3.4). I varje avsnitt presenteras först empiri och sedan analys och diskussion.

5.1 Gratispassagerarproblemet

I takt med marknadsutvecklingen krävs organisatorisk förändring hos medlemskårer (Elg, 2003; Novkovic, 2008). Brist på engagemang och vilja att förändra verksamheten hos medlemmarna inom kooperativa föreningar kan bidra till att verksamheten blir ineffektiv och i värsta fall bidra till företagets undergång (Nilsson, 2011; Nilsson *et al.*, 2012).

5.1.1 Empiri

För att få en inblick i hur engagerad medlemskåren var i Gefleortens Mejeriförening ställdes frågan till medlemmarna om hur de upplevde att de själva bidrog till verksamheten och hur de upplevde att andra inom medlemskåren bidrog till verksamheten. Dessutom bad intervjuaren respondenten berätta hur den enskilde medlemmen kunde göra skillnad och vad som gjordes för att påverka verksamheten. Svaren från medlemmarna var snarlika. Respondenterna upplevde att de själva bidrog både med investering och engagemang till verksamheten. Gällande medlemskåren överlag tyckte merparten att alla medlemmar bidrog i efterfrågad utsträckning. En respondent förklarade att det alltid finns en del fripassagerare, men att denna andel i Gefleortens Mejeriförening var obetydlig. Dock hördes en åsikt om att alla medlemmar inte hade förmågan eller tiden att bidra med investering och engagemang. Det uppgavs att detta troligen inte hade med ovilja att göra, utan att orsaken är att för mycket tid och ekonomiska resurser går åt till den egna verksamheten. Alla medlemmar ställde sig positiva till föreningens storlek och upplevde att alla medlemmar bidrog i den mån de kunde. Viljan att bidra och stötta samverkan inom föreningen var inget problem ur medlemmarnas perspektiv.

Gefleortens ordförande Lundgren fick frågan om ledningen upplevde att medlemmarna bidrog till verksamheten i tillräcklig mån. På detta svarade han att ledningen upplevde att medlemskåren bidrog tillräckligt. Mer specifikt hänvisade Lundgren till föreningens storlek. Tack vare den lilla medlemskåren var engagemanget stort och ledningen kunde lita på att medlemmarna skulle bidra med krävd summa och engagemang. För Arlas och Hantofts del är det inte lätt att svara på om huruvida Gefleortens Mejeriförenings medlemskår var enhetliga i engagemang och insatser eftersom han var utomstående. Däremot påpekades det att Arla Foods och Gefleortens har haft en lång relation och har under 1990-talet försökt att fusionera, men inte fullföljt sammanslagningen. Hantoft berättar att relationen, har varit och är, god företagen ledning och medlemmar emellan. Dessutom berömde han Gefleortens ledning för dess arbete med fusionen och att han imponerades av gemenskapen mellan ledningen och medlemskåren. Avslutningsvis förklarade Hantoft att överlag är man som medlem i kooperativ först och främst mjölkbonde, och att insatser görs för att klara sig och känna trygghet.

5.1.2 Analys och diskussion

Gratispassagerarproblemet uppkommer när enskilda medlemmar inte är villiga att engagera sig i föreningen (Nilsson, 2011). Enligt detta teoretiska resonemang kan resultatet bli en ineffektiv verksamhet (Nilsson, 2011; Nilsson *et al.*, 2012) som har svårt att anpassa sig efter marknadsutvecklingen. Utifrån respondenternas svar var medlemmarna så engagerade som de behövde vara. Både ledningen och medlemmarna menar att de själva och övriga medlemmarna engagerade sig i föreningen. Något som stärker detta påstående är att Hantoft på samma sätt uttrycker att gemenskapen inom medlemskåren är stark. Den insamlade empirin visar också att en del av medlemskåren visat mindre engagemang än andra. Med denna information går det inte att påstå att alla medlemmar engagerade sig i lika utsträckning. Det kan dock inte uteslutas att det finns gratispassagerare inom medlemskåren.

Att väga in är att föreningen hade få medlemmar. Därför finns möjligheten att respondenternas svar färgats av en subjektivitet som glorifierar dåtidens verksamhet. Med en stark gemenskap är det svårare att vara kritisk till gemenskapskretsens agerande. Därtill finns det en möjlighet att respondenterna istället för att vara kritiska mot sig själva skyller ifrån sig på externa faktorer som påverkat dem och deras verksamhet. Detta är viktigt att komma ihåg vid analys av empirin i relation till *gratispassagerarproblemet* (Nilsson, 2011) och orsakerna bakom Gefleortens fusion med Arla.

När marknaden utvecklas krävs att organisationen anpassar sig därefter (Novkovic, 2008; Nilsson, 2011). Marknadsförändringarna inom mjölkindustrin har varit så omfattande och skett så fort att det varit svårt för Gefleortens att anpassa sig. Föreningen har inte hunnit eller kunnat rätta sig efter förändringarna på marknaden. På bara några år har EMV-utvecklingen exploderat, och för att anpassa sig krävs stor verksamhet och stort kapital för att klara av att möta de enorma investeringarna. I empirin framkommer det att föreningen inte har gjort investeringar i mejeriet på väldigt lång tid, vilket i efterhand konstaterats hade behövts. Föreningen har inte utvecklats med marknaden utan har istället stått och stampat på samma ställe. Orsakerna bakom detta kan vara många, men en av dem kan vara bristande engagemang och gratispassagerare i medlemskåren. *Gratispassagerarproblemet* innebär att enskilda medlemmar inser vad som behöver göras men har ett svagt incitament att bidra till kooperativet utan har endast vilja att utnyttja fördelarna (Nilsson, 2017). Detta kan leda till kooperativets undergång. Respondenterna har uttryckt att de genom åren varit väldigt nöjda med att vara medlemmar i Gefleortens. Gefleortens har erbjudit höga avräkningspriser och avstått från att göra investeringar som skulle kunnat gynna kollektivet. Med hänsyn till detta kan det ifrågasättas om medlemmarna varit så engagerade som de påstår. I föreningen har det inte funnits vilja att förändra. Medlemmarna har till exempel inte drivit på för att göra investeringar inför framtiden utan har istället varit lyckliga över de höga avräkningspriserna.

För att detta ska räknas som gratispassagerarproblem krävs dock att medlemmarna insåg vad som behövde göras (Nilsson, 2011), vilket inte är säkert att de gjorde.

5.2 Beslutsfattarproblemet

När en medlemskår växer ökar anonymiteten bland medlemmar, och därmed också mellan ledningen och medlemmen (Nilsson *et al.*, 2012). Detta utvecklar konservatism, långa beslutsvägar och långsamma beslut, vilket kan vara förödande för företaget när marknaden kräver förändring inom företaget (Novkovic, 2008; Nilsson, 2011). Beslutsvägarna ska effektiviseras med aktivt deltagande från hela medlemskåren.

5.2.1 Empiri

En notering som gjordes under telefonintervjuerna var att anonymiteten bland Gefleortens medlemmar inte var framstående. Alla respondenter var noga med att belysa att gemenskapen var nyckeln till att kooperativet kunde fortsätta samarbetet så pass länge. Samtliga intervjuade medlemmar ansåg det enkelt att komma i kontakt med ledningen. Det framhålls att "styrelsen och ledningen bara var ett samtal bort". Några medlemmar tyckte dock att beslut kunde tagits tidigare för att hänga med marknadsutvecklingen. Enligt ett fåtal medlemsrespondenter har detta inget att göra med långa beslutsvägar utan på ett strategiskt felaktigt beslut av den tidigare ledningen för cirka tjugo år sedan. Föreningen borde ha gjort investeringar i mejeriet för länge sedan. Vederbörande respondenter förklarade att detta försökte ledningen under fusionen åtgärda, men att det var för sent för att hänga med i marknadens utveckling. Feedback till ledningen var möjligt att ge och mottogs på ett bra sätt, och medlemmarna var enhetliga i åsikten att de kände sig hörda när de hade önskemål och tankegångar om ett visst beslut. Överlag var alla medlemmar nöjda med ledningens arbete och resultatet från fusionen, men merparten av respondenterna från medlemskategorin hade uppskattat om ledningen tagit beslut tidigare för att kunna behålla Gefleortens kvar i eget styre.

Från Gefleortens ledningsperspektiv hördes att medlemmarna var aktiva och måna om att påverka beslutsfattandet. Dock uppmärksammade Lundgren intervjuaren om att ledningen under fusionen krävde mycket frihet i beslutsfattandet, men att medlemmarna fick möjligheten att förtydliga de mål alla beslut fattades efter. Däremot påpekade Lundgren att det hade varit klokt att ta beslutet om fusionen lite tidigare för att få ut det bästa resultatet. Hantoft var noga med att säga att han var imponerad över Gefleortens ledning och dess arbete. Enligt Arlas ordförande fattade Gefleortens ledning beslut som gick i linje med de mål som kollektivet hade beslutat om tillsammans.

Lundgren uppgav att marknadens utveckling till stor del orsakat Gefleortens beslut att fusionera med Arla Foods. Han menade att EMV har blivit allt vanligare och att handelns makt med detta blivit större. Gefleortens förlorade ett betydande EMV-kontrakt för ICA som föreningen tidigare haft, vilket blev en av de avgörande faktorerna till fusionen. Även en del av de intervjuade medlemmarna menade på att det var marknadsutvecklingen och EMVs fel att Gefleortens inte klarade sig på egen hand. Samtliga respondenter delade åsikten att Gefleortens inte kunnat göra på något annat sätt.

5.2.2 Analys och diskussion

Anonymitet inom medlemskåren leder enligt agentteorin ofta till att långa beslutsvägar och långsamma beslut (Nilsson, 2011). Detta grundas i att anonymitet medför ovetskap om föreningen och ger därmed ökad makt åt ledningen (Nilsson *et al.*, 2012).

Tillsammans med detta leder mer komplicerade system för informationsflöde inom föreningen i längden till svårigheter för ledningen att ta beslut som går i linje med medlemmarnas önskemål. Utifrån empirin är anonymitet inte förekommande inom Gefleortens Mejeriförening. De intervjuade medlemmarna känner varandra och har en god gemenskap. Det är även enkelt för medlemmarna att komma i kontakt med Gefleortens ledning om de så hade velat.

Samtlig empiri kring beslutsfattande pekar mot att det inte fanns problem på denna front, utan att de svårigheter som finns idag uppkom för länge sedan. Detta tyder på att föreningen hade problem med att ta beslut vid rätt tidpunkt sett till marknadens förändring. En del av respondenterna nämnde att investeringar och förändringar i mejeriet borde gjorts redan för tjugo år sedan. Dock vet vi inte om dåtidens ledning fattat beslut som inte vägt in medlemmarnas önskemål. Huruvida föreningen hade problem med beslutsfattande för tjugo år sedan kan vi inte veta med hänvisning till studiens begränsningar. Frågan är om respondenterna idag är efterkloka eller om det fanns insikt om detta redan då. Ovetskap om organisationen leder till problem när beslut ska tas för att följa marknadsutvecklingen (Nilsson *et al.*, 2012).

Samtliga respondenter är eniga om att det är den rådande marknadssituationen och inte felaktiga beslut som orsakat Gefleortens att fusionera med Arla. Gefleortens förlorade kontraktet med ICA vilket enligt Lundgren var en betydande försäljningskanal. Enligt Lundgren ville ICA ha en leverantör som kunde leverera större volymer än vad Gefleortens kunnat erbjuda. Denna faktor är svår att påverka, då den volym som fanns att tillgå var begränsad och då Gefleortens var beroende av EMV-kontraktet. Med ovan resonemang kan *beslutsfattarproblemet* varit en orsakande faktor bakom fusionen mellan Arla och Gefleortens, dock under tidigare ledning.

5.3 Osäkerhet och risk

Mellan ledning och medlem måste tillit finnas för effektivt arbete (Nilsson, 2011). Feedback mellan aktörer är en nyckel för ett fungerande samarbete, vilket är en grundkomponent för att klara av en marknad i förändring (Elg, 2003; Novkovic, 2008).

5.3.1 Empiri

För att få en uppfattning om tilliten och osäkerheten mellan medlemskåren och ledningen i Gefleortens Mejeriföreningen innan fusionen, ställdes frågan till medlemmarna om de upplevde att information spreds korrekt och i rätt tid, om förtroende fanns för ledningen och om något forum fanns för att ge feedback. På alla dessa frågor var alla respondenterna eniga i sitt svar. Alla litade på ledningen som styrde föreningen innan och under fusionen. Samarbetet mellan medlemskåren och ledningen upplevdes som bra och smidigt. Var någonting oklart var ledningen bara ett samtal bort, vilket många nämnde som en trygghet. En respondent påpekade att

strategiska fel har gjorts av tidigare företagsledning men att vederbörande hade full tillit till ledningen som hanterade fusionen.

Lundgren uppgav att föreningen fått tillräckligt med stöd från medlemskåren samt att medlemmarna engagerat sig och varit tillräckligt aktiva. Hantoft berättade att en familjär känsla utstrålades mellan ledningen och medlemmarna under stämman han deltog vid.

5.3.2 Analys och diskussion

För att kooperativa företag ska fungera effektivt krävs att det finns tillit mellan medlemmarna och ledningen (Nilsson, 2011). Om tillit inte finns, finns risk att informationsasymmetri och osäkerhet skapas, vilket gör att medlemmarna inte kan eller vill bidra i tillräcklig mån. Bristande tillit mellan medlemmar och ledning kan resultera i att kooperativets förmåga att anpassa sig till marknaden försvåras.

Transaktionskostnadsteorin resonerar kring osäkerhet och frekvens (Nilsson, 2011). På grund av att affärsuppgörelser präglas av osäkerhet och informationsasymmetri finns incitament att fortsätta handla med en och samma samarbetspartner eftersom denne för med sig trygghet. Dessutom föranleder en högre frekvens av handel med en och samma aktör en lägre tolerans av bedrägligt beteende, vilket leder till att aktörer lägger stor vikt till vilken samhandelspartner de handlar med dagligen. Empirin tyder på att Gefleortens ledning arbetade för kollektivets bästa, med tydligt satta mål som godkändes av medlemskåren. Detta tyder på att osäkerheten av sökandet av en alternativ samhandelspartner översteg osäkerheten av att kontinuerligt bli bedragen, vilket stämmer överens med det teoretiska resonemanget.

Feng *et al.* (2016) och Hind (1999a) berättar om en negativ relation mellan tillit och växande kooperativa företag. I överensstämmelse med dessa resonemang tyder empirin på stor tillit och lite osäkerhet mellan ledning och medlemmarna. Föreningen har förblivit liten och kommunikationen mellan medlemskåren och ledningen har upplevts som effektiv och kontinuerlig, vilket många medlemmar och ledningen värderat högt. Informationsasymmetrin har inte upplevts som ett problem enligt den insamlade empirin. På grund av närheten till ledningen och korta informationsvägar i form av telefonsamtal mellan medlem och styrelsemedlem har informationsasymmetrin motarbetats. Detta kan vara en orsak till att medlemmarna trivts med ledningen och känt att ledningen gjort arbetet den tillsattes för att göra. Från ledningens perspektiv har medlemmar försett föreningen med efterfrågat stöd, vilket stödjer medlemsrespondenternas argument om god tillit. Således tyder insamlad empiri på att stark osäkerhet och risk inte orsakade Gefleortens fusion med Arla Foods.

5.4 Portföljproblemet

När ett kooperativ integrerar horisontellt ökar potentialen av en diversifierad intresseportfölj hos medlemskåren (Nilsson *et al.*, 2012). Detta bidrar till en varierad vilja och förmåga att bidra till olika frågor inom kooperativet, vilket skapar ineffektivitet som är problematiskt vid marknadsförändring.

5.4.1 Empiri

Respondenterna fick frågor kring vad de tyckte om medlemskårens agerade, engagemang och huruvida kollektivets intresse varit eniga i generella frågor. Majoriteten svarade att de var nöjda med samarbetet inom Gefleortens. Enligt respondenterna har Gefleortens medlemmar varierande intressen. En respondent har andra stora produktionsgrenar på gården varvid mjölkproduktionen inte är i fokus eller den primära inkomstkällan. Respondenten ansåg sig inte ha tid att engagera sig i Gefleortens på grund av de andra produktionsgrenarna. Samtidigt uppger andra medlemmar att mjölkproduktionen är den enskilt viktigaste produktionsgrenen. Dessa respondenter upplevde att kollektivet fokuserade på föreningsmöten och agerade samstämmigt.

I intervjun med Thomas Lundgren uppmärksammades medlemskårens storlek i relation till portföljproblemet. Lundgren påpekade att en aktiv dialog hölls och att föreningen hade en demokrati som fungerade. Således menade Lundgren att kollektivets intresse hölls enhetligt, uppdaterat och effektivt. Hantoft belyste i sin intervju att alla medlemmarna är i första hand mjölkbönder och vill egentligen samma sak, att få ett bra avräkningspris.

5.4.2 Analys och diskussion

Enligt agentteorin uppstår problem när ägandet och styrandet av en verksamhet skiljs åt (Nilsson, 2011). Problemen blir stora när huvudmannen består av ett kollektiv vars äganderätt inte är tydligt definierad. Särskilt problematiskt blir det när kollektivets intresse inte är fokuserat på en och samma sak. Detta är ett så kallat *portföljproblem* (Nilsson *et al.*, 2012). Är åsikter och intressen spridda mellan huvudmännen blir det svårt för agenten att handla efter ett kollektivt intresse. Det som kan hända är att huvudmännen hamnar i konflikt och handlar olikartat. Detta föranleder att agenten, som också är huvudman, har makten att handla efter eget bevåg och nyttomaximera för sin enskilda verksamhet.

Gefleortens medlemskår är enligt empirin homogen såtillvida att alla medlemmar är mjölkproducenter inom en mindre geografisk yta med målet att få lönsamhet i den egna mjölkproduktionen. Merparten av respondenterna tyckte att medlemskåren hade en likartad intresseportfölj. Medlemskåren har dock även heterogena egenskaper. Vissa av medlemmarna har mjölkproduktion som huvudsysselsättning medan för vissa andra är det bara en liten del av en rad olika produktionsgrenar. Sannolikheten att intresseportföljen är diversifierad går inte att bortse ifrån. Detta kan leda till olika preferenser och olika ställningstaganden i olika frågor vilket kan orsaka ineffektivitet för föreningen och ge svårigheter att följa med i marknadsutvecklingen (Nilsson *et al.*, 2012). När marknaden förändras är det därför viktigt att behålla gemenskap och enighet så att medlemmarna är villiga att bidra till föreningen. Utifrån ledningens perspektiv balanserades medlemskårens heterogenitet med en fungerande demokrati där alla röster hördes och beslut togs i den riktningen som majoriteten önskade.

Beaktas bör de olika respondenternas perspektiv och subjektiva uppfattning (Bryman & Bell, 2013). Ledningen uppgav att en demokratisk metod användes för att styra verksamheten efter majoritetens intresse. Ingen respondent ur medlemskategorin har sagt emot detta påstående. Därför antas detta påstående vara korrekt. Emellertid behöver inte en demokrati betyda att minoritetsrösten är mycket mindre än majoritetens röst. Osämja kan skapas trots en demokratisk röstning där majoriteten vinner. Med insamlad empiri kan inte medlemskåren sägas vara homogen eller heterogen i den kollektiva intresseportföljen. Däremot är det troligt att medlemskåren följer det beslut som leder till högre avräkning eftersom det strider mot hela medlemskårens intresse att inte följa det spåret. Sålunda kan en spridd intresseportfölj skapa ineffektivitet. Det är inte klart om portföljproblemet är en orsakande faktor till fusionen mellan Arla och Gefleortens. Mer ingående undersökningar måste göras för att klargöra om vissa strategiska beslut där intressen skiljts åt hämmat Gefleortens att utvecklas med marknaden.

5.5 Horisontproblemet

Hur långt in i framtiden den enskilde medlemmen planerar att vara medlem i den kooperativa föreningen påverkar vederbörandes incitament att engagera sig och investera i kooperativet (Nilsson, 2011).

5.5.1 Empiri

För att bilda en generell uppfattning om hur horisontproblemet spelade in i Gefleortens fusion med Arla frågades medlemmarna om hur lång tid de planerade att vara mjölkproducenter. Åldrarna för de intervjuade medlemmarna varierade kraftigt. Två var i pensionsåldern medan andra var i början på arbetslivet. Gemensamt för respondenterna var dock att produktionen för de enskilda gårdarna inte planerades att avvecklas. I de fall då respondenterna var i pensionsåldern var planen att gården och produktionen ska övertas av yngre förmågor genom generationsskifte. En av respondenterna uttryckte sin övertygelse om att det alltid kommer att bedrivas mjölkproduktion på gården.

Medelåldern hos urvalet av medlemmar sänks av resterande respondenter. En av respondenterna nämnde att vederbörande startade sin verksamhet för tio år sedan och övriga visade inga indikeringar på hög eller ung ålder då varken planer på pension eller omnämningar om någon nystartad verksamhet belystes.

Thomas Lundgren frågades om ledningens vetskap om medlemskårens medelålder. Ledningen hade inte lagt vikt vid detta, och hävdar att ålder inte hade någon betydelse. Trots den spontana gissningen att medelåldern var hög menar ledningen att medlemmar som engagerade sig i verksamheten gav det stöd som efterfrågades.

5.5.2 Analys och diskussion

I studiens teoretiska syntes framkommer medlemmars tidshorisont att påverka i vilken grad de väljer att engagera sig i föreningen och att detta beror på vilket värde medlemmarna ser av att vara med i föreningen (Nilsson, 2011). Den empiriska undersökningen har visat att medlemmarna var i varierande åldrar och ledningen

uppskattade medelåldern i medlemskåren till hög. De äldre medlemmarna har inte tänkt att fortsätta så länge med mjölkproduktionen. Däremot kommer driften att fortsätta på gårdarna i och med kommande generationsskiften.

Det kan tänkas att medlemmar som står inför ett generationsskifte värnar om nästa generation så pass att de bejakar dennes intressen. Detta bekräftas av de intervjuer som gjorts med de äldre medlemmarna. Händelsevis, med tanke på att mjölkproducenterna blir färre och färre i Sverige (Bergh, 2018), måste det även vara en viss del av dem som slutar genom avveckling utan att ett generationsskifte genomförs. I dessa fall kan tänkas att incitamenten att bidra till föreningen är mindre. Om så var fallet med Gefleortens medlemmar är svårt att svara på. Ledningen var tydlig med att tidshorizonten inte har någon betydelse eftersom den enskilda verksamheten lever vidare i nästkommande generation, och medlemsrespondenterna var tydliga med att verksamheten inte kommer avvecklas inom snar framtid. Däremot uppstår det faktum att en ny aktör tar över verksamheten vars agenda är okänd. Därför går det inte att utesluta att horisontproblemet bidrog till fusionen mellan Gefleortens Mejeriförening och Arla Foods.

5.6 Inlåsnig

Mjölkproducenter är ofta högt skuldsatta med transaktionsspecifika tillgångar (Nilsson, 2011). Mjölkproducenterna blir låsta till den produktion som de investerat i vilket minskar möjligheten att välja alternativa samhandelspartners.

5.6.1 Empiri

Respondenterna fick frågan hur deras produktion ser ut, om det finns fler inkomstkällor än mjölk, om investeringar gjorts nyligen och om det till dessa investeringar finns alternativa användningsområden. Nästan alla intervjuade medlemmar hade under de senaste åren gjort investeringar i sina mjölkstallar och kunde inte se någon alternativ användning för dessa. En respondent nämnde att kött djursproduktion var ett alternativ men att detta inte skulle löna sig. En del av respondenterna uppgav även under intervjuerna att de är skuldsatta.

Genomgående i alla intervjuer som inkluderar lednings- och medlemsperspektiv, är att inlåsnig var huvudproblemet för Gefleortens Mejeriförening. Ur medlemsperspektivet påpekas att stora investeringar krävdes för att föreningen skulle kunna klara sig på egen hand. Investeringarna var så stora att medlemskåren inte kunde mäkta med själva, utan var tvungna att hitta en samarbetspartner. En respondent pekar på att beslut hade behövts fattas om omorganisering och strategisk förändring för länge sedan för att förhindra inlåsnigen. Denna individ hade åsikter om för högt avräkningspris i tidigt skede innan mjölk krisen när residualen egentligen borde gått till reinvestering i föreningen. De övriga resonerade att fusionen var oundviklig på grund av marknadsutvecklingen. Ingen annan lösning var möjlig än fusionen med Arla.

Vid förfrågan om orsakerna bakom fusionen med Arla förklarade Lundgren att den ökade konsumentmakten och marknadsutvecklingen krävde Gefleortens Mejeriförening på ett bredare produktsortiment. Detta krävde investeringar i mejeriet i den mån som

inte visade sig genomförbara med föreningens kapital. Det var inte rimligt att investera och omorganisera mejeriet till annan produktion på grund av att det var för kostsamt, och de hade en produktion som fungerade för tillfället. Risken med att frångå den befintliga produktionen skulle vara alltför stor.

Åke Hantoft säger att Gefleortens Mejeriförening var för litet för att klara sig själv. Till skillnad från Arla Foods uppnådde inte Gefleortens stordriftsfördelar som kunnat hjälpa föreningen att utöka sortiment som marknaden krävde. Hantoft säger att lönsamheten kommer att höjas i Arlas styre. Inlåsningsen blir mindre med hjälp av stordriftsfördelar, något som Gefleortens saknade i tillräcklig mån.

5.6.2 Analys och diskussion

Enligt teoretiska resonemang har mjölkbönder med stora tillgångar mindre incitament till att göra investeringar i förädlingsledet (Nilsson, 2011). Mjölkbönder har i hög grad transaktionsspecifika tillgångar som till exempel mjölkrobotar eller annan utrustning. Dessa tillgångar är i stort sett värdelösa utanför den specifika branschen vilket låser mjölkproducenten till att producera mjölk om tillgångarna ska användas. Mjölkbönder är vanligen också högt skuldsatta (Nilsson, 2011), vilket innebär hög risk att ta ytterligare lån för att investera i mejeriet. En annan risk med att ha denna typ av tillgångar i kombination med att vara skuldsatt är att mjölkproducenterna då tvingas till att leverera mjölk till vilket pris som helst. Dessa aspekter ger mjölkbönderna incitament att fortsätta med den nuvarande driften. Beslut att frångå den nuvarande driften påverkas av den upplevda risken med investeringen. Investeringar och affärsuppgörelser präglas av osäkerhet som delvis grundar sig i informationsasymmetri (Nilsson, 2011). Vid en eventuell investering i mejeriet kan alltså informationsbrist leda till osäkerhet för medlemmarna vilka därför väljer att avstå från investeringen vilket medför att mejeriet blir låst till den nuvarande driften.

Den insamlade empirin indikerar att många av Gefleortens mjölkproducenter har stora transaktionsspecifika tillgångar. Majoriteten av respondenterna hade nyligen investerat i sina mjölkstallar och ser inte någon alternativ användning för tillgångarna. Samband kan ses mellan storlek på investeringen och syn på framtiden då medlemmar med stora investeringar uttryckt att det alltid kommer att bedrivas mjölkproduktion på deras gårdar. Således är medlemmarna låsta till mjölkproduktion. Dock innebär detta också att medlemmarna är beroende av ett mejeri. Insatser i mejeriet är dock inget som prioriterats enligt den insamlade empirin. Ledningen nämner att den befintliga produktionen i mejeriet varit fungerande, och att investeringar för att förändra verksamheten varit för dyra och riskfyllda. På grund av osäkerheten kring marknaden och stora investeringssummor blev Gefleortens Mejeriförening alltså låsta till mejeriproduktion. Detta tyder på att inlåsningsen påverkar fusionen mellan Gefleortens Mejeriförening och Arla Foods.

6 Slutsatser

Detta kapitel presenterar studiens slutsatser. Det redogör för om och hur den kooperativa verksamhetens egenskaper skapat påfrestningar för Gefleortens Mejeriförening.

Syftet med studien är att undersöka om det i den kooperativa företagsformen finns faktorer, som kan förklara varför Gefleortens Mejeriförening inte kunde fortsätta som en självständig kooperativ förening under rådande marknadsförutsättningar. Studiens slutsats är att Gefleortens inte kunde anpassa sig när marknaden förändrades snabbt och kraftigt. Den faktor som främst orsakat verksamheten att stagnera är inlåsning.

Inlåsning har påverkat Gefleortens genom att investeringar hämmats på grund av brist på kapital. Gefleortens medlemmar var högt skuldsatta i sin enskilda verksamhet, vilket gjorde att det var svårt att leverera stora belopp till de investeringar som krävdes i takt med marknadsutvecklingen. Dessutom upplevdes den befintliga driften som fungerande. Detta ledde till att osäkerheten om investering i alternativa eller kompletterande tillgångar översteg den upplevda nyttan, och Gefleortens förblev låsta till den befintliga driften. Effekterna av inlåsningen blev påfrestande eftersom dagligvaruhandelns makt ökade alltmer. På grund av dagligvaruhandelns EMV och konsumenternas icke-lojalitet hamnade producenterna i en pressad situation där mjölkproduktionen förlöpte och problematiken kring säkra försäljningskanaler växte.

Inlåsningen har en nära relation till beslutsfattande. Studiens resultat visar att beslutsfattandet inte var problematiskt under den ledning som styrde verksamheten i anslutning till fusionen. Med hänsyn till detta bör beslutsfattareproblemet undersökas närmare med ett längre tidsperspektiv eftersom marknaden utvecklats under en längre tidsperiod. För Gefleortens del var inlåsningen omöjlig att ta sig ur på grund av att beslut inte tagits i tid för att utvecklas parallellt med marknaden, vilken också förändras ständigt. Det är svårt att veta hur den förändras och vad som bör förändras i den interna verksamheten för att anpassa sig till marknads utveckling. Slutsatsen är att en mer ingående undersökning av Gefleortens historia kunde belysa beslutsfattareproblemet roll i orsakerna bakom fusionen med Arla.

Resultatet visar att ett portföljproblem existerar såtillvida att medlemmarna har olika intressen, men det går inte att säkert säga utifrån denna studie att portföljproblemet är en orsakande faktor bakom fusionen. Engagemang fanns inom Gefleortens medlemskår och gratispassagerarproblemet är inte ett utbrett problem. Dock kan gratispassagerarproblemet inte helt uteslutas som en bidragande orsak bakom fusionen då indikationer på brister i engagemang inom medlemskåren finns. Alla deltagande respondenter är dock nöjda med fusionen med Arla Foods.

Utifrån studien påverkade inte horisontproblemet fusionen, då generationsskiften medför engagemang. Trots att medlemmen inte själv får nytta av föreningen engagerar sig vederbörande för att bejaka det enskilda företags intresse, vilket förmodligen fortsätter i liknande drift. Sålunda är medlemmens tidshorisont lång. Inte heller osäkerhet och risk har påverkat. Studien visar att osäkerhet och risk saknas inom

Gefleortens och tilliten är stark. Gefleortens hade korta informationsvägar där ledning och medlemmar har nära kontakt.

Avslutningsvis uppmärksammas ett viktigt bidrag till litteraturen från undersökningen. Baserat på denna studies resultat är en ytterligare slutsats att vagt definierade äganderätter inte alltid är orsaken till problem inom kooperativt företagande. Denna slutsats har inte framlyfts i tidigare litteratur. I Gefleortens fall var det marknaden och dagligvaruhandels EMV som var huvudorsaken bakom företagets fusion med Arla. Således fyller studien ett gap i den befintliga litteraturen om kooperativt företagande.

Resultatet från denna studie ska förhoppningsvis vara betydelsefullt och relevant för olika aktörer inom mejeribranschen, Arla och andra organisationer i liknande situation. Förhoppningen är att denna studie ska ge en bild av vad som orsakat Gefleortens fusion med Arla. Genom empirisk mättnad ska resultatet ses mer allmänt för Gefleortens medlemmar, där tankegångar kring fusionen och verksamheten anses övergripande för medlemskåren.

Referenser

- Arla (2018-04-08a). *Om Arla*. Tillgänglig: <https://www.arla.se/om-arla/agare/> [2018-04-08]
- Arla (2018b). Arla Årsredovisning 2017. Tillgänglig: <http://docs.arla.com/annual-report/2017/SE/> [2018-04-17]
- Alla Bolag (2018-04-11). *Gefleortens Mejeriförening, ek.för.* Tillgänglig: <https://www.allabolag.se/7850000923/offentliga-varden> [2018-04-14]
- ATL (2015-11-05). *Konkurrensverket synar svensk mejerimarknad*. Tillgänglig: <http://www.atl.nu/arbetsliv/konkurrensverket-synar-svensk-mejerimarknad/> [2018-04-06]
- Bergh, A. (2018). *Marknadsrapport mjölk och mejeriprodukter - utveckling till och med 2018*. Jordbruksverket: Enheten för handel och marknad. Tillgänglig: <https://webbutiken.jordbruksverket.se/sv/artiklar/ra1611.html> [2018-04-17]
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. *et al.*, (2012). *Support for Farmers', cooperatives; Final Report*. Wageningen: Wageningen UR.
- Borås Tidning, (2012-07-02). *Fantastisk fakta om mjölken och dess historia*. Tillgänglig: <http://www.bt.se/nyheter/fantastiska-fakta-om-mjolken-och-dess-historia/> [2018-04-08]
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB, Stockholm.
- Elg, U. (2003). Retail market orientation: a preliminary framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 31:2, s107-117
- En Svensk Ko (2017). *Mejerimarknaden i Sverige och affärssituationen för mjölkproduktion i Sverige*. Tillgänglig: <http://storhushall.se/om-mejerivarlden/> [2018-04-06]
- Feng, L., Friis, A. & Nilsson, J. (2016). Social capital among members in grain marketing cooperatives of different sizes. *Agribusiness*, Vol. 32:1, s. 113-126.
- Fulton, M., & Hueth, B. (2009). Cooperative conversions, failures and restructurings. An overview. *Journal of Cooperatives*, Vol 23:i-xi.
- Gefle Dagblad (2017-05-18a). *Gefleorten går ihop med Arla*. Tillgänglig: <http://www.gd.se/gavleborg/gavle/gefleortens-gar-ihop-med-arla-1> [2018-04-06]
- Gefle Dagblad (2017-06-30b). *Nu är det klart: Gefleortens Mejeri går samman med arla*. Tillgänglig: <http://www.gd.se/gavleborg/gavle/nu-ar-det-klart-gefleortens-mejeri-gar-samman-med-arla> [2018-04-06]
- Gefleortens mejeri (2018-04-08). *Om Oss*. Tillgänglig: <http://www.gefleortensmejeri.se/historia> [2018-04-06]
- Gohde, H. (2017). Nu går mejeriföreningarna samman. *Land Lantbruk*. Tillgänglig: <http://www.landlantbruk.se/lantbruk/nu-gar-mejeriforeningarna-samman/> [2018-04-06]
- Hind, A.M. (1999a). Cooperative Performance - Is There a Dilemma?, *Journal of Cooperatives*, Vol. 14, s. 30-43
- Hind, A.M., (1999b). Cooperative Life Cycle and Goals, *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 50:3, s. 536-548

- Jordbruksaktuellt (2017-10-19). *Grönt ljus för mejeriaffär*. Tillgänglig: <http://www.ja.se/artikel/55339/gront-ljus-for-mejeriaffar.html> [2018-04-06]
- Jordbruksverket (2018-04-16). *Marknaden för mjölk och mejeriprodukter*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/handelmarknad/kottmjolkochagg/marknadenforkottmjolkochagg/marknadenformjolkochmejeriprodukter.4.3a3862f81373bf24eab80001786.html> [2018-04-16]
- Kjellberg, H. & Helgesson, C.F. (2007). On the nature of markets at their practices. *Marketing Theory*, Vol 7:2, s 137-162
- Lingheimer, I. Jirskog, E. Johansson, K. Lannhard Öberg, Å. Törnqvist, M. (2016). *Marknadsöversikt - mjölk och mejeriprodukter*. Jordbruksverket: Enheten för handel och marknad. Tillgänglig: <https://webbutiken.jordbruksverket.se/sv/artiklar/ra1611.html> [2018-04-17]
- Loxbo, H. (2009). *GMO på fodermarknaden – en lägesbeskrivning och analys av skillnaderna mellan Sverige och övriga EU*. Jordbruksverket (Rapport :17) Tillgänglig: https://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra09_17.pdf [2018-04-24]
- Nilsson, J. (2011). *De lantbrukskooperativa företagens betydelse för konkurrensen inom livsmedelskedjan*. En rapport skriven av Agrifood Economics Centre på uppdrag av Konkurrensverket.
- Nilsson, J. (2013a). Konsekvenserna av egna varumärken. *Lantbrukets Affärer*, nr 11, s 34.
- Nilsson, J. (2013b). Konsumentens makt större än många tror. *Lantbrukets Affärer*, nr 1, s 44.
- Nilsson, J. (2014a). Handelns egna varumärken stärker greppet. *Lantbrukets Affärer*, nr 12, s 35.
- Nilsson, J. (2014b). Handelsföretagens dominans - ett växande problem. *Lantbrukets Affärer*, nr 9, s 30.
- Nilsson, J. (2014c). Valfriheten minskar med EMV. *Lantbrukets Affärer*, nr 3, s 23.
- Nilsson, J. (2016). Konsumenten avgör värdet i lokalproducerat. *Lantbrukets Affärer*, nr 6, s 48.
- Nilsson, J. (2018). Governance costs and the problems of large traditional co-operatives. *Outlook on Agriculture*. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1177/0030727018761175> [2018-04-08]
- Nilsson, J., and Gunnarsson, P. (2000). The PLC co-operatives in the Irish dairy sector. In: Birchall J (ed) *The World of Co-operative Enterprise 2000*. Oxford; Plunkett Foundation, s 67-78.
- Nilsson, J. Kihlén, A. & Norell, L., (2009). Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 12:4, s 101-122
- Nilsson, J., Svendsen, G.H.L, & Svendsen, G.T. (2012). Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital? *Agribusiness - An International Journal*, Vol. 28:2, s187-204
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *Journal of Social-Economics*, Vol 37, s 2168-2177.

Robson, C. (2011). *Real World Research*, Vol 3, Chichester: Wiley (ISBN 978-1-4051-8241-6).

Schönning, O. (2017). Nobbade franska jätten. *ATL*, nr 83, s 19.

WHO, (2018-04-19), *Antimicrobial resistance*. Tillgänglig:
http://www.who.int/topics/antimicrobial_resistance/en/ [2018-04-19]

Bilaga 1

Frågeguide: Intervju med medlemmar i Gefleortens Mejeriförening

Den egna produktionen, inlåsnings och horisontproblemet

- Hur ser din/er produktion ut? Antal kor? Mängd levererad mjölk?
- Har ni fler produktionsgrenar på gården förutom mjölk? Finns det andra inkomstkällor?
- Är ni högt skuldsatta? Vilken belåningsgrad har ni?
- Har investeringar gjorts nyligen?
- Finns alternativa användningsområden för sagd investering?
- Klassificerar du dig som beroende av Gefleortens Mejeriförening eller finns det andra alternativ i närområdet? I så fall, har du funderat på att byta mejeri?
- Hur länge planerar du att vara mjölkproducent? Kommer någon att ta över då?

Gratispassagerarproblemet

- Hur ställde du dig till att göra insatser i föreningen både ekonomiskt och engagemang?
- Hur tycker du att du kunde göra skillnad med ditt engagemang och investering?
- Vad gjorde du för att göra skillnad?
- Fanns det möjlighet att påverka? Hur då?

Portföljproblemet

Berätta lite om hur du ställer dig till medlemskåren.

- Känner du många andra medlemmar?
- Träffades ni ofta? Hur då?
- Upplever du att alla medlemmar ställde sig lika till frågor kring mejeriverksamheten?
- Bidrog alla medlemmar i samma mån för att lösa eventuella problem?
- Var många passiva i sitt engagemang?

Beslutsfattandeproblemet & osäkerhet och risk

- Vad tyckte du om ledningen?
- Upplever du att medlemskåren hade förtroende för ledningen? Vart stod majoriteten?
- Tror du att väsentlig informan spreds korrekt?
- Fanns det möjlighet att påverka vilka beslut som togs av ledningen?
- Fanns det något forum för att ge feedback?

Resultatet

- Finns det tvivelaktiga beslut som tagits och som har skadat föreningen?
- Hur lyder din åsikt angående fusionen med Arla?
- Är du nöjd med resultatet?
- Kunde Gefleortens gått tillväga på ett annat sätt?
- Arla Foods är ett betydligt mycket större kooperativ än Gefleortens Mejeriförening var. Hur tror du att det kommer påverka dig som medlem att medverka i en stor medlemskår där många olikriktade intressen ska bejakas?
- Hur känns det idag att vara medlem i Arla Foods?

Är det något du vill berätta om fusionen som vi inte frågat om?

Har du tips på någon annan medlem som har åsikter kring fusionen?

Bilaga 2

Frågeguide: Intervju med Thomas Lundgren (ordförande för Gefleortens Mejeriförening)

Berätta lite om fusionen från din och Gefleortens synvinkel.

- Vad var det som orsakade fusionen?
- Varför Arla?
- Vad har Arla för styrkor som Gefleortens inte hade?
- Arla Foods är ju ett väldigt stort kooperativ med medlemmar i 7 länder, hur tror du Gefleortens medlemmar ser på att medverka i det nya samarbetet?

Osäkerhet och risk och horisontproblemet

- Har medlemmarna engagerat sig i föreningen och varit tillräckligt aktiva?
- Har föreningen fått stöd från medlemmarna?
- Vad var medelåldern för Gefleortens medlemmar?

Beslutsfattareproblemet

- Hur fattades beslut inom kooperativet?
- Hur sågs det till att medlemmars önskemål hördes inför beslut?
- Upplevde ledningen att medlemmarna tog initiativ för att vara med i beslutsfattningen?
- Fanns det något forum för att ge feedback?

Portföljproblemet och gratispassagerarproblemet

- Hur upplevde ledningen medlemskårens gemenskap och inställning? Nära eller distanserad?
- Från ledningens perspektiv, bidrog medlemmarna för att lösa eventuella problem i tillräcklig utsträckning?
- Vid efterfrågan om insatser, svarade medlemmarna med motsvarande mån?
- Var många medlemmar passiva i sitt engagemang?
- Ville medlemmarna samma sak?

Resultatet och inlåsning

- Kunde ni ha gjort annorlunda och funnits kvar på marknaden?
- Hur tror du att detaljhandels utveckling, med exempelvis EMV-varor, påverkat den svenska mejerimarknaden?
- Hur tror du att denna utveckling påverkat Gefleortens?
- Tror du att utökning av produktsortimentet kunde hjälpt Gefleortens Mejeriförening att stanna kvar på marknaden?
- Hade föreningen klarat sig bättre genom att investera i ytterligare produktionshjälpmedel?
- Varför fusionera just nu? Varför, tror du, att ni inte succesivt växt?
- Tror du att Gefleortens Mejeriförening hade klarat sig bättre om det hade varit ett aktiebolag?

Är det något du vill berätta om fusionen som vi inte frågat om?

Har du tips på medlemmar vi borde intervjua?

Bilaga 3

Frågeguide: Intervju med Åke Hantoft (Ordförande för Arla Foods)

Berätta lite om fusionen från er och Arlas synvinkel.

- Vad ser ni för vinster med fusionen?
- Tror du att mejeriet i Gävle kommer redovisa en bättre lönsamhet under Arla Foods styre än under Gefleortens? Varför (inte)?

Gefleortens Mejeriförening

- Varför tror du att Gefleortens Mejeriförening inte klarade sig på egen hand?
- Kunde Gefleortens Mejeriförening gjort något annorlunda för att klara sig på egen hand?
- Tror du att Gefleortens Mejeriförening hade klarat sig bättre om det hade varit ett aktiebolag?
- Hur tror du att detaljhandelns utveckling, med exempelvis EMV-varor, påverkat den svenska mejerimarknaden?

Arla

- Vad har Arla för styrkor som Gefleortens inte hade?
- Varför tror du att Gefleortens Mejeriföreningen valde att fusionera med just Arla Foods?
- Hur bejakas dessa nya medlemmars intressen?
- Har Arla funnits i denna region tidigare? Varför (inte)?
- Hur ser ni på att förlora en konkurrent?

Är det något du vill berätta om fusionen som vi inte frågat om?