



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Lantmännens framtida roll

- med fokus på medlemsföretagen och medlemmarna år 2030

The future role of Lantmännen

- focusing on the member companies and members in 2030

Elisabeth Hidén och Esther Svensson

Examensarbete · 30 hp · Avancerad nivå
Agronomprogrammet - ekonomi
Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi,
nr 1298 · ISSN 1401-4084
Uppsala 2020

Lantmännens roll 2030

– Med fokus på medlemsföretagen och medlemmarna 2030

The future role of Lantmännen

- focusing on the member companies and members in 2030

Elisabeth Hidén och Esther Svensson

Handledare:	Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Examinator:	Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Omfattning:	30hp
Nivå och fördjupning:	A2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod:	EX0906
Program/utbildning:	Agronomprogrammet-ekonomi
Ansvarig institution:	Institutionen för ekonomi
Fakultet:	Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2020
Serienamn:	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer:	1298
ISSN:	1401-4084
Elektronisk publicering:	http://stud.epsilon.slu.se
Nyckelord:	Lantbruk, Lantmännen, Kooperativ

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Tack

Vi vill tacka vår handledare Karin Hakelius för ett bra samarbete under studiens gång, det har varit till stor hjälp och möjliggjort detta arbete. Vi vill också tacka alla intervjupersoner som ställt upp på studien. Ett särskilt stort tack till Anna Carlström som inte bara låtit sig intervjuas, utan även bidragit med uppsatsämne och hjälpt oss hitta personer att intervjua. Vidare vill vi tacka våra skolkamrater som gjort dessa fem år på Ultuna till ett minne för livet.

Sammanfattning

Lantbruk påverkas av både interna och externa faktorer (Jordbruksaktuellt, 2018). Gårdarna i Sverige har de senaste åren genomgått strukturförändringar både internt och externt. Företagen har blivit större och färre (Jordbruksverket, 2020a) och dess produktion mer specialiserad (Edenbrandt, 2012). En av de externa faktorer som förändras är klimatet, som de senaste åren blivit allt svårare att förutse (SMHI, 2014). En stor del av Sveriges lantbruksföretag, cirka 40%, är medlemmar i det Svenska lantbrukskooperativet Lantmännen (Jordbruksverket, 2020b). Lantmännen är ett lantbrukskooperativ som är helägt av svenska bönder, vars huvuduppdrag är *“bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen”* (Lantmännen, 2020b).

En av funktionerna som kooperativa företag väntas fylla är att bidra med nytta till sina medlemmar, vilket betyder att det ska vara fördelaktigt att vara medlem i kooperativet för den som handlar med kooperativet (Nilsson & Björklund, 2003). Då lantbruket förändras, kommer också Lantmännens medlemskår att förändras. Denna studie syftar till att undersöka hur medlemsföretagen och medlemmarna kommer utvecklas fram till 2030 och hur det kommer påverka Lantmännens sätt att agera som affärspartner samt dess styrning. Det är i dagsläget ovisst hur Lantmännens medlemsföretag kommer utvecklas fram till 2030, och det finns inga tidigare dokumenterade studier inom området. För att kunna bidra med medlemsnytta i framtiden är det viktigt för Lantmännen att anpassa sig efter deras medlemmars företagsutveckling.

Studien är en fallstudie gjord på Lantmännen och bygger på tre följande scenarier:

1. *Gårdarna blir större och färre*, 2. *Klimatet blir osäkrare*, 3. *Gårdarna blir mer specialiserade*.

Författarna har genom att studera data och artiklar tagit fram dessa tre scenarier som grund för uppsatsen, och har efter en litteraturoversikt funnit teorier som ansetts vara lämpliga vid forskning av denna karaktär. Genom semistrukturerade intervjuer med 13 personer med olika roller inom Lantmännen så har ett empiriskt underlag kommit fram, något som sedan har analyserats genom tematisk kodning. Teorierna som använts vid analys har varit *kooperativ*, *business to business*, *Socialt kapital*, *Tillit i kooperativ*, *Corporate governance* och *Affärsmodell*.

Resultaten som kom fram under studien var att forskning och utveckling är en viktig grundpelare för kooperativet, den kooperativa företagsmodellen kommer vara viktig i framtiden och att medlemsföretagen, liksom Lantmännen, kommer förändras och behöva anpassa sig till de kommande förändringarna.

De slutsatser som författarna kommit fram till är att det är troligt att ovan nämnda scenarier slår in, att lantbruksföretagen kommer i större grad drivas som aktiebolag, ha större andel arrenderad mark, mer ekonomiskt kunniga, ha en bättre riskhantering. Lantmännen kommer behöva ha kompetenta säljare som har en god relation till medlemmen. Vidare måste Lantmännen arbeta med logistikkedjan så den är välfungerande från åker till silo, arbeta med lobbying, forskning och utveckling samt ha en fortsatt diversifierad portfölj.

Nyckelord: Lantbruk, Lantmännen, Kooperativ

Abstract

Agriculture is an industry that is affected by internal and external structural changes (Jordbruksaktuellt, 2018). In this study, the authors studied how the agricultural companies and their relationship with the agricultural cooperative Lantmännen, as well as Lantmännen's internal control, would be affected if *the farms became larger and fewer, the climate more uncertain* or *the farms more specialized*. Through 13 semi-structured interviews, the authors have collected data that they have analyzed along a theoretical framework. The chosen analytical method is the thematic analysis where the authors have sought for themes in the data. The theories on which the study is based are cooperative, business to business, business model, corporate governance, social capital, cooperative trust and preparedness theory.

The conclusions reached by the authors were that the scenarios (*the farms become larger and fewer, the climate more uncertain and the farms more specialized*) are likely to occur: more agricultural companies will be run as limited companies, a larger part of the land will be let as farm tenancies, they will have more financial knowledge and have a different risk management thinking. Lantmännen will need to have competent salespeople who have a good relationship with their members, work with the logistics chain so that it works well from field to silo, work with lobbying, research and development and have a continuing, diversified portfolio.

Keywords: Cooperative, Farming, Agriculture, Lantmännen

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	3
1.3 Syfte	4
1.4 Forskningsfrågor	4
1.5 Avgränsningar	4
1.6 Disposition	5
2 Bakgrundsempiri	7
2.1 Kooperativa företag	7
2.2 Lantmännen	8
2.2.1 Lantmännen idag	8
2.2.2 Lantmännens historik	9
2.3 Förändring inom svenskt lantbruk	11
2.4 Förändring i klimatet	13
3 Teori	15
3.1 Litteraturgenomgång	15
3.1.1 Kooperativ	17
3.1.2 Business to business (B2B)	18
3.1.3 Affärsmodell & Corporate governance	18
3.1.4 Socialt kapital	22
3.1.5 Tillit i kooperativ	22
3.2 Teoretiskt Ramverk	23
4 Metod	25
4.1 Litteraturgenomgång	25
4.2 Forskningsstrategi	25
4.3 Fallstudie	26
4.4 Semistrukturerade intervjuer	27
4.5 Urval	29
4.6 Datainsamling	29
4.7 Analysmetod	30
4.8 Val av teori	30
4.9 Praktiskt genomförande	30
4.10 Metodkritik	31
4.11 Etiska aspekter	32
5 Empiri	33

5.1 Metadata	33
5.2 Empirisk primärdata	33
5.2.1 Scenario 1: Gårdarna blir större och färre	33
5.2.2 Scenario 2: Klimatet blir mer osäkert	35
5.2.3 Scenario 3: Gårdarna blir mer specialiserade	36
5.3 Övriga kommentarer	37
6 Analys	38
6.1 Analys Scenario 1: Gårdarna blir större och färre.....	38
6.2 Analys Scenario 2: Klimatet blir mer osäkert	40
6.3 Analys Scenario 3: Gårdarna blir mer specialiserade	41
7 Diskussion	44
7.1 Syfte	44
7.2 Tidigare studier	45
7.3 Metodkritik och metoddiskussion:	47
8 Slutsatser	48
8.1 Slutsatser kopplat till syfte	48
8.2 Vidare forskning	50
Referenser	51
Bilagor	56
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	56
Bilaga 2 - Samtyckesblankett	58

1 Inledning

Nedan presenteras bakgrund, teoretiskt problem, empiriskt problem, syfte, forskningsfrågor, avgränsningar och studiens disposition.

1.1 Bakgrund

Lantbruk påverkas både av interna och externa faktorer (Jordbruksaktuellt, 2018). Förutom väder, storlek på gård och valda produktionsgrenar är även hur lantbrukaren väljer att handla med sina produkter avgörande för företagets lönsamhet (Nilsson & Björklund, 2003). Som medlem i ett kooperativ förväntas lönsamheten bli högre än för de som inte är medlemmar. I Sverige har gårdarnas storlek, enligt Jordbruksverket (2020a), blivit allt större och produktionen på gårdarna mer specialiserad (Edenbrandt, 2012). Enligt SMHI har klimatet blivit mer oberäkneligt (SMHI, 2014).

Allt ovan nämnt är trender som rent historiskt går att följa med hjälp av statistik och data, och trenderna verkar fortsätta. Om lantbruksföretagens och klimatets utveckling i Sverige fortsätter enligt trenderna kommer lantbruksföretagen och dess förutsättningar att se annorlunda ut om några år, vilket kan komma att påverka hur kooperativen kommer att agera med sina medlemmar. Förändrat klimat ger i många fall utrymme för förändrade affärsmodeller (Enkvist *et al.*, 2008). Ett exempel på det är att företag i större grad idag satsar på forskning och utveckling, dels kan de skapa större värde intern, dels har det visat sig ge positiva externa effekter i form av minskad klimatpåverkan (Teece, 2010). Det har även blivit större lagkrav på företag att de skall minska sina koldioxidutsläpp, vilket gör att företag måste hitta nya sätt att producera (Enkvist *et al.*, 2008).

Lantbrukare befinner sig i början av värdekedjan, då det är där primärproduktionen sker. Företagen är ofta små i jämförelse med fabriker och grossister, och saknar därmed möjlighet att förhandla. För att öka sina möjligheter att förhandla och öka lönsamheten kan lantbrukare starta kooperativa företag (Hardman *et al.*, 2002). Kooperativa företag finns inte bara inom den gröna näringen utan även i fler branscher, bland annat Folksam som är ett försäkringsbolag, Fonus som jobbar med begravingar och Taxi Göteborg som är ett taxiföretag (Svensk Kooperation, 2020a).

Beroende på hur lantbruket i Sverige fortsätter utvecklas kommer de kooperativa företagens sätt att agera som affärspartner, samt dess styrning behöva ändras (Enkvist *et al.*, 2008). I denna uppsats undersöks möjliga utvecklingsvägar för det svenska lantbruket, samt hur ett kooperativt företag, nämligen Lantmännen, kan komma att se ut.

I samråd med det svenska lantbrukskooperativa företaget Lantmännen har författarna i denna studie undersökt hur de tror att det svenska lantbruket kommer att utvecklas. Genom att studera data och artiklar har tre sannolika scenarier tagits fram:

1. Gårdarna blir större (Jordbruksverket, 2020a).
2. Klimatet blir osäkrare (SMHI, 2014).
3. Gårdarna blir mer specialiserade (Edenbrandt, 2012).

Att *gårdarna blir färre och större* innebär att varje enskild gård odlar mer areal och har fler djurenheter (Jordbruksverket, 2020a).

Ett mer *osäkert klimat* innebär, enligt studier gjorda från SMHI (2014), att somrarna blir varmare, och nederbörden ökar. Det kan leda till långa perioder av torra, och sedan skyfall (SMHI, 2020b). Det påverkar lantbruket, eftersom lantbruket är en väderberoende bransch. Att *gårdarna blir mer specialiserade* innebär att lantbrukare specialiserar sig på en produktionsgren, till exempel bara växtodling eller bara mjölkkor.

Samtliga scenarier ovan kan leda till att lantbrukarkåren kommer förändras och ha andra förutsättningar när de gör affärer, samt andra krav och förväntningar. Hur Lantmännen ska bemöta dessa krav och förväntningar, samt hur de internt ska ändra sin styrning är något som författarna i denna studie ska undersöka.

Dessa tre scenarier är trender som gått att se de senaste åren för svenskt lantbruk. Förutom scenarierna rörande hur författarna tror att lantbruket kommer att utvecklas har de tagit fram olika modeller för hur de tror att det kooperativa företaget kommer att utvecklas för att bidra med medlemsnytta. Begreppet medlemsnytta är svårt att förklara och precisera, men det innebär i stort att det ska vara fördelaktigt att vara medlem i kooperativet om man handlar med kooperativet (Nilsson & Björklund, 2003).

Lantmännen har genom tiderna på olika sätt anpassat sig efter hur omgivningen och marknaden förändrats, och kommer att behöva fortsätta göra så för att klara av konkurrensen på marknaden (Teece, 2010). Klimatförändringarna kommer att påverka hur företags affärsmodeller utvecklas (Berkhout *et al.*, 2006).

I denna studie skall författarna hitta mönster vilka leder fram till hur de tror att svenska lantbruksföretag kommer att se ut 2030, därefter skall Lantmännens förväntade framtida roll undersökas, för att se hur de kan komma se ut 2030.

1.2 Problem

Studiens empiriska problem: Lantmännen vet inte hur de skall agera som affärspartner, eller hur deras interna styrning skall se ut år 2030 beroende på hur deras medlemmars företag kommer att utvecklas.

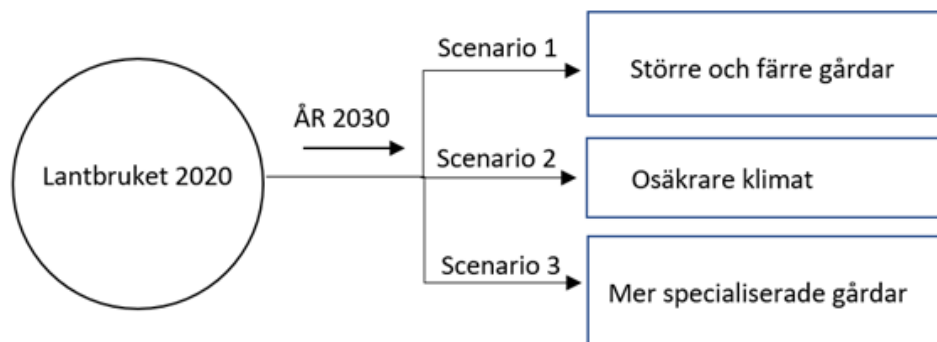
Vad det kooperativa företagets roll för medlemmarna kommer vara i framtiden är givetvis oklart då framtiden är oklar. Innan författarna började med masterarbetet sände de ut en förfrågan till Lantmännens huvudkontor, till medlemschefen Anna Carlström, om det var något de ville ha undersökt och författarna fick då till svar att de var intresserade av att få en trendanalys gjord på hur deras medlemmar kan tänkas att se ut 2030, det vill säga medlemsföretagen och deras medlemmars situation. Därutöver önskade de en analys av hur Lantmännens agerande som affärspartner gentemot medlemmarna och hur Lantmännens styrning kan behöva förändras.

Teoretiskt problem: Det finns idag inga dokumenterade studier på hur kooperativa företag skall agera som affärspartner, samt hur deras interna styrning skall se ut beroende på hur deras medlemsföretag kommer att utvecklas fram till år 2030.

Det finns studier som rör kooperativa företagsutveckling och Lantmännen (Nilsson & Björklund, 2003), samt studier gjorda på förändrad styrning av kooperativa företag (Bijman *et al.*, 2014). Det finns även studier gjorda på hur affärsmodellen ändras i takt med förändringar i samhället och på marknaden (Teece, 2010). Det finns dokumenterade studier med fokus på hur företag anpassar sig till klimatförändringarna för att klara av konkurrens (Enkvist *et al.*, 2008). Att klimatförändringar påverkar socioekonomiska och naturliga system vilket gör att företag behöver anpassa sig finns det också dokumenterade studier på (Berkhout *et al.*, 2006). Dessutom finns det studier gjorda på vad som är viktigt när företag handlar med företag och vilka värden som prioriteras (Friman *et al.*, 2002).

Det saknas dokumenterade studier med fokus på hur medlemmar och dess företag i Lantmännen kommer att utvecklas fram till 2030 och vad det kan få för inverkan på Lantmännens styrning och verksamhet. För att kunna genomföra en sådan studie har författarna först behövt undersöka hur de tror att lantbruket kommer att utvecklas, och därefter se hur det kooperativa företagets utveckling kan komma att se ut. Med hjälp av statistik och olika teoretiska ramverk har författarna i denna uppsats studerat hur det kooperativa företagets roll kan tänkas förändras, beroende på hur lantbrukssverige utvecklas.

Faktorer som enligt teorierna kan påverka kooperativa företag har analyserats. Här nedan i figuren presenteras en förenklad och översiktlig bild över hur författarna ser olika möjliga utvecklingar av kooperativa lantbruksföretagare medlemmar fram till år 2030:



Figur 1. Figuren visar de tre olika scenarier som används i studien.

Figurens vänstra del representerar var lantbruket befinner sig dag, pilen illustrerar att det går fram till 2030, och därefter visas i rektanglarna hur lantbruket kan tänkas se ut 2030.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera hur medlemsföretagen och medlemmarna kommer utvecklas fram till 2030 och hur det kommer påverka Lantmännen sitt sätt att agera som affärspartner samt dess styrning. I studien har tre scenarier utarbetats, vilka ligger till grund för hur medlemmarna och deras krav på kooperativet kommer att förändras.

Först genomfördes en trendanalys för det svenska lantbrukets utveckling med hjälp av att studera historiska data och historisk statistik samt artiklar. Den data som används i studien är siffror från Jordbruksverket, SMHI och rapporter om det svenska lantbrukets utveckling. Genom att gå tillbaka i tiden och finna mönster och trender i utvecklingen har författarna gjort antaganden att vissa av dessa trender kommer fortsätta. Parallellt med trendanalysen har en litteraturöversikt genomförts för att se vilka teorier och begrepp som tidigare setts som väsentliga i tidigare dokumenterade studier som berör liknande ämnen.

1.4 Forskningsfrågor

- 1) Hur kommer Lantmännen medlemmar och dess företag att utvecklas till 2030?
- 2) Hur kan medlemskårens utveckling fram till 2030 förväntas påverka Lantmännen och sättet de agerar som affärspartner samt dess styrning?

1.5 Avgränsningar

Studien har avgränsats till Lantmännen och dess medlemmar. Eftersom studien syftar på ett specifikt kooperativ och dess medlemmar, valdes Lantmännen då de är ett marknadsledande kooperativ samt att det fanns intresse från deras sida att få detta undersökt. Urvalet av respondenter har avgränsats i antal och de som ingår i studien har befattningar inom Lantmännen

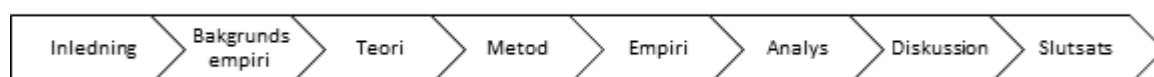
som författarna, i samråd med Anna Carlström, ansett vara lämpliga för att kunna besvara forskningsfrågorna. Respondenterna i studien bestod av tjänstemän i chefspositioner, förtroendevalda, före detta förtroendevalda och unga Lantmännen Ambassadörer.

Den teoretiska avgränsningen, vilken görs för att säkerställa att studien blir relevant i enlighet med hur andra forskare tidigare sett på ämnet (Robson, 2011), omfattar området för teorier gällande *Kooperativ*, *Business to Business*, *Socialt kapital*, *Tillit i kooperativ*, *Corporate governance* och *Affärsmodell*. Teorierna som valdes efter genomförd litteraturoversikt valdes för att de anses vara relevanta verktyg för att uppfylla studiens syfte. Det finns en risk att flera aspekter förloras när det teoretiska ramverket avgränsas och att inte alla möjligt applicerbara teorier tas med, men en avgränsning bör ändå ske då arbetet har sina begränsningar i form av exempelvis antal sidor (Robson, 2011).

Den statistik som presenteras angående hur det svenska lantbruket sett ut, och utvecklats har avgränsats att beröra åren 2003 till 2016. Den statistik och data som speglar hur klimatet ändrats går bak till 1860-talet fram till 2000-talet.

1.6 Disposition

Uppsatsen börjar med en inledning för att ge läsaren en bild över vad som kommer att undersökas i studien, sedan presenteras bakgrundsempiri samt de teorier som används för att kunna analysera studiens resultat. Efter detta presenteras metodvalet och hur författarna gått tillväga, till sist presenteras empirin och analysen, följt av diskussion och slutligen slutsatser. I figur två visas en översiktlig bild över uppsatsens upplägg.



Figur 2. Uppsatsens upplägg.

1. Inledning
I inledningen presenteras bakgrunden till studieämnet. Problem, syfte och frågeställningar redovisas, samt avgränsningar och disposition.
2. Bakgrundsempiri
I detta kapitel presenteras bakgrundshistoria om kooperativ i allmänhet, Lantmännen, förändring i svenskt lantbruk samt förändringar i klimatet.
3. Teori
I teorikapitlet presenteras det teoretiska ramverk som används för att skapa förståelse för resultatanalys och diskussion.
4. Metod
Metodval, kvalitét och etiska aspekter berörs i detta kapitel.

5. Empiri

Här presenteras de svar som författarna fick av respondenterna under intervjuerna.

6. Analys

I detta kapitel görs en analys av empirin vilken bygger på det teoretiska ramverket.

7. Diskussion

I diskussionen kommer en diskussion där frågeställningarna i kapitel ett besvaras och analyskapitlet jämförs med tidigare studier som presenteras.

8. Slutsatser

Avslutande kapitel där studiens forskningsfrågor besvaras i en slutsats. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

2 Bakgrundsempiri

I detta kapitel kommer en definition av vad som menas med kooperativa företag, en presentation av Lantmännens historik och fakta om förändringar i svenskt lantbruk och förändringar i klimatet redovisas.

2.1 Kooperativa företag

Ordet 'kooperativ' kommer från latin och betyder att samverka (Coompanion, 2020). Runt en miljard människor världen över är med i ett kooperativ och 10% av alla världens människor arbetar i kooperativ (ibid). Kooperativa verksamheter står för 10% av Europas ekonomi (ibid). Kooperativen har generellt sett, mer jämställda styrelser, där andelen kvinnor är högre än i styrelser i övriga företagstyper (ibid). Den kooperativa företagsmodellen kombinerar demokratiskt styre med socialt ansvarstagande och affärsutveckling. Styrprocessen är demokratisk, då medlemmarna styr organisationen med en röst per medlem, och de förtroendevalda är ansvariga gentemot medlemmarna (Verksamt, 2017). Det sociala ansvarstagandet är en del av de kooperativa företagens verksamhet då kooperativet, utefter vad medlemmarna röstat fram för riktlinjer, arbetar för en hållbar utveckling i sina samhällen (ibid).

Kooperativa företag strävar efter att göra nytta både för de egna medlemmarna och för hela samhället när det kommer till ekonomiska och sociala aspekter (Coompanion, 2020). Det blir allt viktigare för konsumenter att vara med och påverka produkterna de köper och i kooperativa företag har de möjlighet att göra det, eftersom alla kunder kan bli medlemmar och därmed ägare (ibid). Kooperativen bidrar till mångfald på marknaden och fler valmöjligheter för dess medlemmar, det skapar fler alternativ till privata aktörer, vilket gynnar hela samhället (ibid).

Det finns sju internationellt fastställda grundprinciper för kooperativa företag (Svensk kooperation, 2020b):

- Medlemskap: Alla som vill och kan uppfylla kraven som medlem i kooperativet är välkomna att bli medlemmar och det är fritt att avsluta sitt medlemskap när som helst. I Lantmännens fall gäller det att den som är medlem skall bedriva lantbruk, och handla för minst 10 000 kr om året i kooperativet.
- Demokrati: Kooperativet styrs av de aktiva medlemmarna, alla medlemmar har lika rösträtt, med utgångspunkt i principen "en medlem, en röst".
- Ekonomiskt deltagande: De insatser medlemmarna går in med bidrar till kooperativets kapital, när medlemskapet upphör, återfås insatsen.
- Självständighet: Kooperativa företag/föreningar ska vara självständiga från andra och styras av medlemmarna, om de till exempel ska ingå avtal med andra organisationer ska de ske på ett sätt som inte riskerar att självständigheten eller demokratin påverkas. Vid eventuellt samarbete med andra organisationer ska självständigheten och medlemsdemokratin säkerställas.
- Utbildning: Kooperativet ska erbjuda utbildning till medlemmar och anställda för att alla ska kunna bidra till utvecklingen av föreningen.

- **Samarbete:** Kooperativa företag/föreningar samarbetar med andra kooperativa organisationer för att höja nyttan för sina medlemmar.
- **Samhällssyn:** Verksamheten ska sträva efter att ta hänsyn till miljön och samhället i övrigt. Precis som är nämnts ovan arbetar kooperativa företag för utveckling av samhället i enlighet med vad medlemmarna röstat fram.

Ett av huvudsyftena med kooperativa företag är att bidra med medlemsnytta till sina medlemmar (Svenskt kooperativ, 2020b). Med medlemsnytta menas de personliga fördelar som uppstår i och med medlemskapet, ett exempel på Lantmännens arbete med medlemsnytta är när de investerade i Pharmadistribution, ett bolag som forskar på läkemedel för djur (Lantmännen, 2011). Det gav en möjlighet till snabb ekonomisk tillväxt, men även en ytterligare nytta för medlemmarna genom att säkra kompetens och tillgång på läkemedel till medlemmarnas djur. Ett annat exempel på hur Lantmännen bidrar med medlemsnytta är att medlemmarna får återbäring på köp de gör, något som inte de som inte är medlemmar får (Lantmännen, 2020f). I Sverige omsätter kooperativen drygt 400 miljarder kronor och har totalt 100 000 anställda, ett av Sveriges största kooperativa företag är Lantmännen (ibid).

2.2 Lantmännen

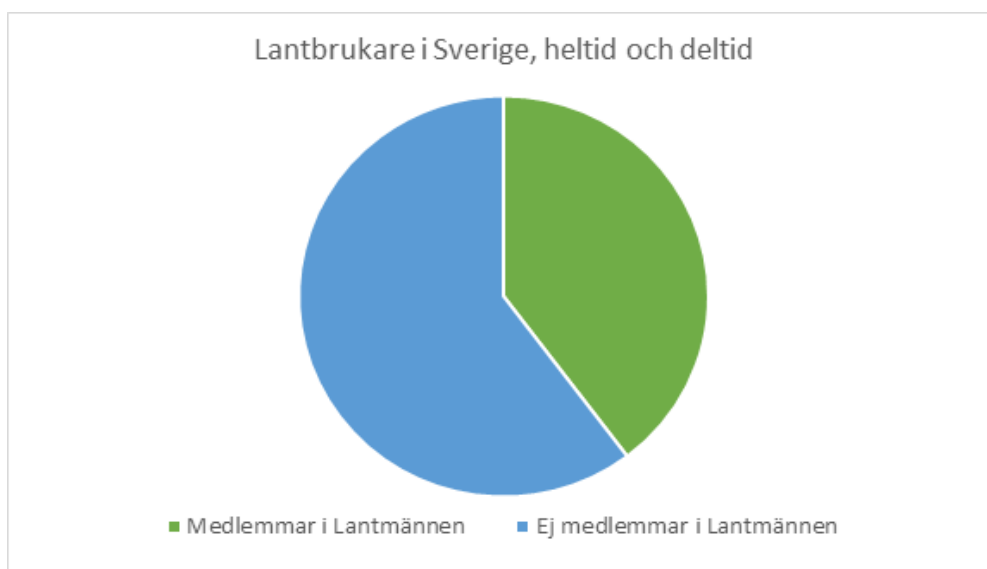
2.2.1 Lantmännen idag

Lantmännen ägs av svenska bönder. De har 25 000 medlemmar och har kontroll och ansvar över hela kedjan från jord till bord (Lantmännen, 2020a). Det innebär att de säljer insatsvaror såsom utsäde, växtskyddsmedel, mineralgödsel och djurfoder. De köper in spannmål som sedan förädlas. Av inköpt spannmål tillverkar de bland annat foder, etanol, müsli och pasta (ibid). Lantmännen består av 20 rikstäckande distrikt och 22 lokalavdelningar, de har 10 000 anställda och är verksamma i drygt 20 olika länder (Lantmännen, 2020b). Lantmännen är en av norra Europas ledande aktörer inom maskin, lantbruk, bioenergi och livsmedel. De har bland annat etanolfabriker, bagerier, foderfabriker, maskinförsäljning, siloanläggningar, forskning och fastigheter. Verksamheterna omsätter årligen 40 miljarder svenska kronor. Lantmännen är ägarstyrt, där medlemmarna kan vara med och delta och utöva inflytande på flera sätt, till exempel genom att skriva motioner och delta på möten (Lantmännen, 2020c). De arbetar också med att samverka och föra dialog mellan näringsliv, politiker och intresseorganisationer, vilket är en viktig del för att kunna vara med och bidra till god samhällsutveckling (Lantmännen, 2020d). Lantmännens storlek och utbredning i svenskt lantbruk gjorde att författarna ansåg att kooperativet var relevant att undersöka.

Lantmännen är uppdelat i fem olika divisioner (Lantmännen, 2020a):

- *Division Lantbruk*. De utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för att på ett konkurrenskraftigt sätt handla med lantbruksprodukter. Det är handel med bland annat foder, växtskyddsmedel, utsäde, konstgödning och maskiner.
- *Division Energi* är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter. De är Nordens största producent av hållbar etanol.
- *Division Livsmedels affärsområden* är Lantmännen Unibake och Lantmännen Cerealia. De producerar bland annat mjöl och pasta.
- *Affärsområde Lantmännen Fastigheter* äger runt 150 objekt på 80 olika orter.
- *Affärsområde Swecon* är återförsäljare av entreprenadmaskiner.

Totalt sett fanns i Sverige år 2016 15 479 heltidsbönder och 47 458 deltidbönder (Jordbruksverket, 2020b). I Sverige år 2016 fanns det totalt cirka 63 000 personer som bedrev lantbruksverksamhet, varav 25 000 är med i Lantmännen. Siffrorna gällande antalet lantbrukare, och hur många av dem som är medlemmar i Lantmännen illustreras i figur 3.



Figur 3. Diagrammet visar andel lantbrukare som är med i Lantmännen samt den andel som inte är medlemmar (Egen bearbetning, 2020)

Den blåa delen av cirkeln visar hur stor andel som inte är medlemmar i Lantmännen, och den gröna delen representerar Lantmännens medlemmar. Cirka 40% av alla personer i Sverige som bedriver lantbruksverksamhet är medlemmar i Lantmännen.

2.2.2 Lantmännens historik

Innan Lantmännen bildades sköttes handel med jordbruksprodukter av olika nämnder som ingick i ett halvstatligt sällskap (Osterman, 1982). År 1895 lades grunden till det som idag är Lantmännen, då bildades den första centralföreningen som återfanns i Skaraborgs län (Lantmännen, 2020e). Syftet med föreningarna var att samverka för att få ned kostnader på, till

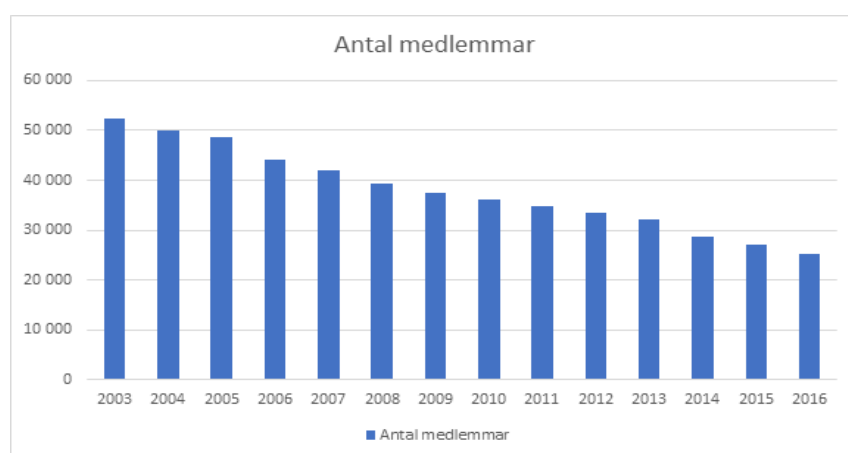
exempel, transport och inköspriser, samt att utbyta erfarenheter och kunskaper lantbrukare emellan. I början var föreningarna på lokalnivå (olika föreningar i olika socknar eller områden), men alltefter de växte blev de sedan på länsnivå (olika föreningar i olika län).

År 1905 samlades 200 lantbrukare på ett möte i Stockholm för att diskutera framtidens samarbetsmöjligheter och kooperativ samverkan. Resultatet blev att ett beslut om att inrätta ett lantbrukarförbund – Svenska Lantmännens Riksförbund (SLR) fattades (Osterman, 1982). Vid starten ingick sju länsföreningar men antalet ökade snabbt och redan efter två år var 19 föreningar anslutna (Lantmännen, 2020e). Kooperativet bildades då lantbrukarna insåg att en enskild person har svårt att förhandla om priser, men genom att agera flera tillsammans är det möjligt (Osterman, 1982). Fler personer har större förhandlingskraft än en enskild individ.

Mellan åren 1930 och 1970 växte den kooperativa organisationen/federationen och den mängd spannmål de hanterade, och i slutet av 70-talet hanterade de drygt 60% av all svensk spannmål och stod för knappt 80% av gödningsmarknaden, 70% av foderindustrin, och knappt 70% av utsädesmarknaden (Osterman, 1982). Genom att ha stora andelar av marknaden skyddas lantbrukarna från karteller och en osäker marknad. Karteller bildas när olika konkurrenter kommer överens om prissättningar, och rubbar därmed marknaden (Konkurrensverket, 2018). Genom att kooperativet är en marknadsaktör ges möjlighet till gemensamma inköp och egen produktion kan risken för kartellbildning på marknaden minska.

I slutet av 1900-talet, fram till början på 2000-talet skedde en stor fusion inom kooperativet. Målet var att slå samman de lokala och regionala organisationerna till en stor organisation. Anledningen till sammanslagningen var att klara av det förändrade politiska läget, och de nya förhållanden som rådde på den europeiska och globala marknaden (Björklund, 2019).

Sedan 2003 har Lantmännen haft en ständigt minskande medlemskår, vilket delvis kan förklaras av den minskning som skett av lantbruksföretag. Figur 4 illustreras den minskade medlemskåren.



Figur 4. Medlemsantal i Lantmännen

Det går att se en genomgående trend i minskat antal medlemmar mellan åren 2003–2016, datan i figuren är hämtad från Lantmännens årsredovisning (Lantmännen, 2020g).

2.3 Förändring inom svenskt lantbruk

I Anna Edenbrandts (2012) rapport studerades hur lantbruksföretag förändrats de senaste 20 åren och vilka drivkrafter som stått bakom utvecklingen. Studien visade att antalet lantbruksföretag har minskat de senaste åren samt att gårdarna blivit större. Vidare menar författaren att gårdarna går mot en ökad specialisering, det är dock inte de största gårdarna som blir mest specialiserade, utan istället är det de mindre och mellanstora gårdarna. En annan trend som påvisats är att fler bedriver andra verksamheter i kombination med lantbruket, till exempel gårdsförsäljning och turism. Yngre människor har en större benägenhet att starta upp så kallade kombinationsverksamheter. Studien visar också att gårdar med dessa kombinationsverksamheter har lägre utträdesgrad ur kooperativa företag. Andra faktorer som har lett till ett förändrat jordbruk är den tekniska utvecklingen, som med stor sannolikhet kommer göra att det krävs färre lantbruk och lantbrukare för att producera samma mängd som idag. Landets ekonomiska situation är ytterligare en faktor som spelar in: vid låg arbetslöshet och högt löneläge är risken högre att lantbrukare lämnar branschen för andra mer välbetalda arbeten, vid en omvänd situation är chansen högre att de stannar i branschen. Även jordbrukspolitiken är en viktig faktor.

Lantbruksföretagens struktur har genom åren förändrats, det har varit en nödvändighet för företagens överlevnad då konkurrensen hårdnat på marknaden (Wästfelt & Eriksson, 2017). En gård och ett företag kan ändras på olika sätt, de tre vanligaste scenarierna enligt Wästfelt och Eriksson (2017, ss. 14–16) är:

- Börjar med entreprenad eller annan sidoverksamhet för att få in extra pengar.
- Förädling på gården för att komma längre fram i värdekedjan och få bättre betalt för sina produkter, till exempel att lantbrukaren säljer köttlådor eller startar mejeri.
- Gårdarna blir större och mer specialiserade. Små gårdar säljer av mark eller arrenderar ut till större. De stora gårdarna blir därmed större och större och det är allt vanligare att lantbrukarna specialiserar sig. Specialiseringen ser vanligen ut som att lantbrukarna går över till att ha endast växtodling eller endast ett djurslag.

Att ha ett specialiserat lantbruksföretag innebär både för- och nackdelar, positivt är att fullt fokus kan läggas på en sak, vilket i sin tur leder till att kunskapen inom vad som görs kan bli både djup och bra (Wallin, 2019). Ett gott resultat kan således förväntas. Nackdelen är att det innebär en stor risk, om det kommer en trend som leder till förändrade kostvanor, eller en växtsjukdom som slår ut hela åkrar med grödor.

I dagsläget finns det 171 400 svenskar som håller på med jordbruk, antingen på heltid eller på deltid (Jordbruksverket, 2020b). Trenden har varit att gårdarna blir färre, men större. Det finns drygt 63 000 lantbruk i Sverige, vilket innebär mer än en halvering de senaste 50 åren. Snittgården idag i Sverige är ca 40 hektar, och snittavkastningen för både växtodling och djuren har ökat märkbart de senaste decennierna.

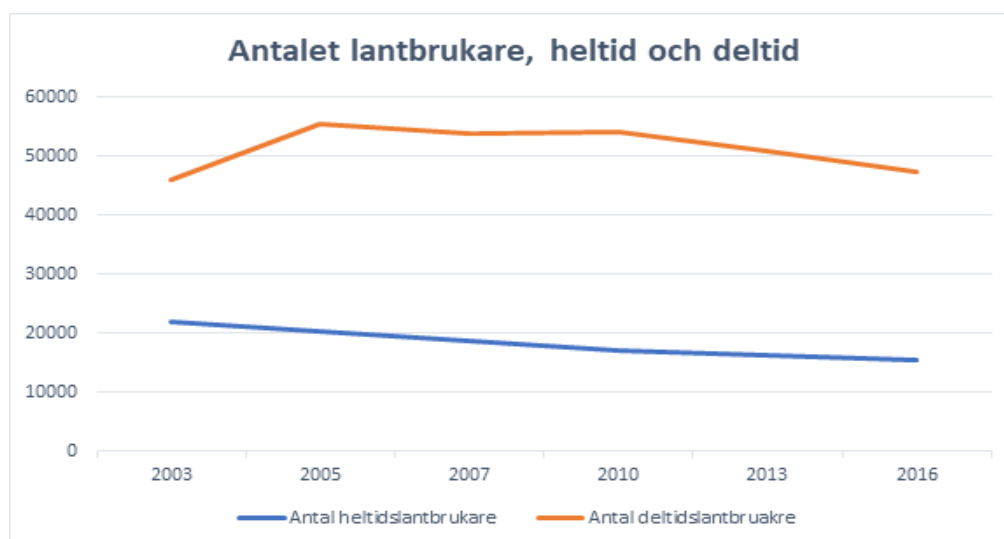
I tabell 1 nedan visas fördelningen mellan hel - och deltidsjordbruksföretag i Sverige mellan åren 2003 - 2016.

Tabell 1. Tabellen visar antalet jordbruksföretag fördelat på heltidlantbrukare och deltidslantbrukare (egen tabell)

	2003	2005	2007	2010	2013	2016
Heltid	21 914	20 334	18 762	17 038	16 296	15 479
Deltid	45 976	55 474	53 847	54 053	50 850	47 458

Siffrorna i tabellen är hämtad från Jordbruksverket (Jordbruksverket, 2020b). Genom att studera tabellen, med data samlad från Jordbruksverket, går det att se att antalet deltidslantbrukare inte följer något direkt mönster, medan heltidslantbrukare ständigt minskat sedan 2003.

Figur 5 illustrerar siffrorna i tabell 1. Där har heltid och deltidslantbrukare mellan åren 2003–2016 satts ihop i ett linjediagram.



Figur 5. Antalet hel och deltidslantbrukare i Sverige. Egen bearbetning

Total minskning av heltidslantbrukare mellan 2003 - 2016 = - 29,4%

Däremot har andelen deltidslantbrukare ökat med 3,2% under samma tidsperiod. Det går att skåda en nedåtgående trend.

I tabell 2 presenteras siffror från Jordbruksverket (2020c) där areal fördelat på heltids och deltidslantbrukare visas.

Tabell 2. Areal åkermark fördelat på heltid och deltidslantbrukare mellan åren 2003–2016 (egen tabell)

	2003	2005	2007	2010	2013	2016
Heltid	1 875 628	1 854 560	1 814 951	1 817 492	1 828 687	1 883 946
Deltid	793 546	848 774	833 017	815 963	775 844	695 655

Den totala areal som brukas i Sverige av heltidslantbrukare ökat med 8318 hektar men har minskat hos deltidslantbrukare med 97 891 hektar.

Då antalet heltidslantbrukare har minskat med nästan 30% mellan åren 2003–2016, men arealen har ökat för denna grupp, går det att dra slutsatsen att gårdarna blir större.

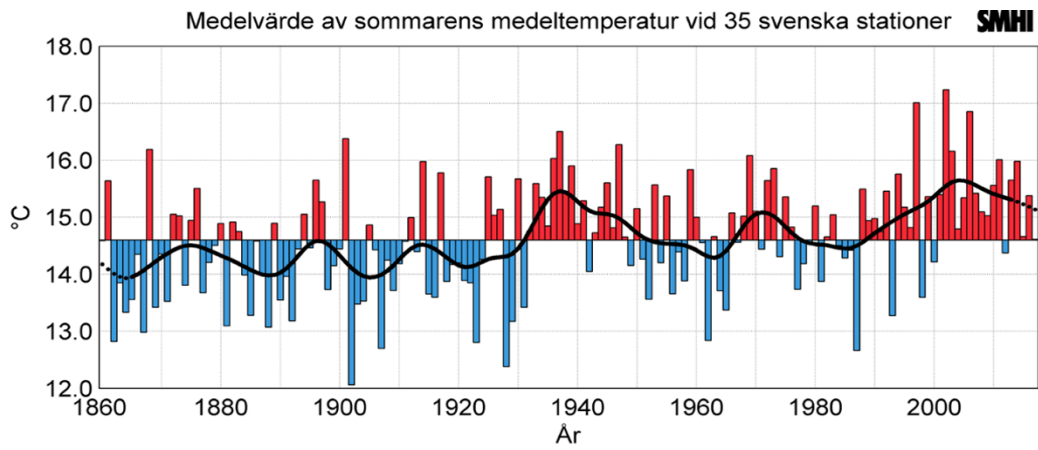
I den data som presenterats här ovan går det att se en tydlig trend. Antalet heltidslantbrukare blir färre och färre, den totala areal som brukas av heltidslantbrukare ökar och Lantmännens medlemskår krymper. Minskningen av medlemsantal i Lantmännen går att koppla till de totalt sett färre lantbruksföretagen som finns i Sverige.

2.4 Förändring i klimatet

Framtidens klimatförändringar kommer med stor sannolikhet att skilja sig från de förändringar som tidigare setts, med tanke på den beräknade stigande temperaturer och temperaturökningstakten samt att förändringarna sker i en miljö där människan förändrat naturliga ekosystem (Linnenluecke *et al.*, 2013). Dessa förändringar kommer sannolikt vara under en längre tid och svåra att förutse konsekvenserna av. De nuvarande affärsmodellerna förutsätter ofta att nuvarande ekonomiska och sociala förhållande fortsätter att utvecklas i positiv riktning eller vara oförändrade, vilket inte är fallet. Med stigande temperaturer kommer extremväderförhållande bli allt vanligare och ha större negativ påverkan (King, 2004).

Klimatet förändras. I Sverige har det blivit varmare, kortare vintrar och mer nederbörd (SMHI, 2014). Det kommer vara viktigt för framtidens lantbrukare att anpassa sin odling och djurhållning till det förändrade, och allt osäkrare klimatet (Jordbruksverket, 2019). Tidigare har lantbrukare kunnat förlita sig på ljus och temperatur när det kommer till att odla sina grödor, medan det i framtiden kan bli allt viktigare att se till att det är rätt bärighet på åkern och tillräckligt med fukt för att grödan ska kunna etablera sig. Nya grödor och framförädlade sorter kan förväntas att dyka upp på marknaden. Skadeinsekter och sjukdomar kommer kunna ha större chanser att överleva om det blir frostfria vintrar, vilket inte är osannolikt (Europeiska Miljöbyrån, 2015). Författarna till denna studie antar att klimatförändringarna kommer att ge ökade problem inom lantbruket med bland annat: Varierande och oförutsägbara skördar. Torka och regn, sjukdomar, bränder.

I figur 6 illustreras medelvärmerna i Sverige på somrarna mellan åren 1886-2000.



Figur 6. Medeltemperatur svensk sommar (SMHI, 2020)

Grafen visar hur medelvärdet av sommartemperaturen mellan 1860 - 2000 har förändrats, staplarna, röda och blå, visar avvikelser från referensvärdet från 1861–1990 (SMHI, 2020a). Det som går att utläsa är att medeltemperaturen har stigit i Sverige de senaste decennierna, och att trenden går mot ett varmare klimat.

3 Teori

I detta kapitel kommer litteraturgenomgången att presenteras, därefter en tabell som kort sammanfattar de olika teorierna som studien bygger på, som slutligen kommer leda till vårt teoretiska ramverk.

3.1 Litteraturgenomgång

För att undersöka vad som redan studerats inom området och vilka teorier samt begrepp som tidigare använts för att besvara liknande forskningsfrågor har en litteraturgenomgång legat till grund för detta examensarbete (Robson, 2011).

Litteraturgenomgången ligger till grund för formuleringen av det teoretiska ramverket, framtagandet av intervjufrågor och för analysen av respondenternas svar. Författarna har i enighet med rekommendationer från Robson (2011) använt sig av artiklar, böcker, elektroniska data och examensarbeten som material i denna studie. Litteraturen har sitt ursprung från olika årtionden, allt mellan 1973 till 2019. För att hitta material som varit relevant för detta arbete har sökningarna baserats på ord såsom *Kooperativ, Cooperative, Business to Business, Climatechange, Relations, Trust, Corporate Governance, Lantmännen* och *lantbruk*. Det har även insamlats information om hur själva skrivandeprocessen skall gå till, vilket framförallt varit användbart för aspekter som nämns i metodkapitlet. De söktjänster som används har framförallt varit Google Scholar, Epsilon och Google. Dessa har använts då de ger tillgång till studier som ansetts vara relevanta för detta examensarbete.

I tabell 3 visas litteraturöversikten samt förklarar anknytningen till studien. Det är uppdelad i kolumner som förklarar vilka författare som har skrivit artiklar inom respektive tema och i sista kolumnen förklaras artiklarnas anknytning till denna studie.

Tabell 3. Tabellen visar en översikt på vilka teorier uppsatsen omfattar samt vad de har för relevans för studien (egen tabell)

Författare	Teori/Tema	Anknytning till studien
Nilsson & Björklund, 2003 Stryjan, 1994 Nilsson, 1991	Kooperativ	Den kooperativa teorin har använts i studien för förståelse för kooperativa företag. Det har varit viktigt för att skapa en djupare förståelse för de kooperativa företagens affärsmodell.
Friman <i>et al.</i> , 2002	B2B	Business to Business (B2B) förklarar hur affärsrelationer mellan två företag går till. När gårdar blir större och mer företagslika så ändras relationen mellan lantbrukaren och Lantmännen. När lantbruksföretagen blir större, blir relationen till kooperativet mer lik en B2B relation. Denna teori har använts för att analysera svar under intervjuerna som varit kopplade till affärer mellan medlemsföretagen och Lantmännen.
Wilson, 2000 Batista, 2002 Nilsson & Björklund, 2003 Caceres, 2007 Bourdieu, 1986 Porter <i>et al.</i> , 1975	Socialt kapital Tillit i kooperativ	Socialt kapital handlar om att förstå relationer och nätverk. Det sociala kapitalet är viktigt för kooperativa företags fortlevnad, därav en viktig komponent att fokusera på. För att förstå och kunna tolka intervjuer gällande detta så har denna teori använts. Tillit, som kommer med det sociala kapitalet, är också en faktor som har stor betydelse för hur kooperativa företag lyckas på marknaden. Det har varit av vikt att kunna använda detta synsätt när svar om tillit använts.
Bijman <i>et al.</i> , 2014 Bijman <i>et al.</i> , 2012 Enkvist <i>et al.</i> , 2008 Nilsson & Björklund, 2003 Ross, 1973 Teece, 2010 Berkhout <i>et al.</i> , 2006 Council, 2007 Enkvist <i>et al.</i> , 2008	Corporate governance Affärsmodell	Med styrning menas hur företag styrs internt. Det har varit viktigt att kunna förstå hur styrning analyserats i tidigare studier för att kunna förstå och behandla de svar som framkommit under intervjuerna gällande detta. Förändrad omvärld kräver förändrade affärsmodeller, både för medlemsföretagen och för Lantmännen. Klimatförändringar är något som redan idag är ett faktum, och företag kommer fortsatt behöva anpassa sig till dessa förändringar. Denna teori har använts för att kunna undersöka hur dessa förändringar sker och hur företag kan anpassa sig.

Tabell 3 illustrerar författare, inom vilka områden de skrivit och hur det har anknytning till denna studie. Samtliga författare, och teorier kopplas i ett senare skede ihop med denna studies resultat och analys.

3.1.1 Kooperativ

Kooperativ är en organisationsform. Det finns många olika definitioner på kooperativ, i denna studie har författarna valt att använda sig av Nilsson och Björklunds från 2003, deras studie syftar även den till att förstå kooperativa lantbruksföretag. De menar att tre olika typer av relationer skall samexistera mellan kooperativet och kunden (Nilsson & Björklund, 2003. s. 53):

- Kooperativet styrs och ägs av medlemmarna (user-control principle)
- Kooperativet drivs för medlemmarnas gemensamma behov (user-benefit principle)
- Kooperation är en ekonomisk verksamhet (user-owner principle)

Vid affärer med kooperativet ska medlemskapet vara främjande för medlemmen och för att få vara medlem skall vissa krav uppfyllas samt att medlemmarna från båda sidor ska ha ett beroende av varandra (Stryjan, 1994).

Medlemmarna ska ha nytta av medlemskapet. Det huvudsakliga finansiella målet med kooperativet är inte kapitalavkastningen, utan att medlemmarna får ett mervärde via de tjänster och varor som utbyts mellan medlemmen och kooperativet. Kooperativet går att se som en distributionskanal i en förädlingskedja (Nilsson, 1991). Då det sker en ström av varor och tjänster mellan kooperativet och dess medlemmar hamnar de i en viss beroendesituation till varandra, vilket i sin tur leder till så kallad partiell integration. Med partiell integration menas att medlemmarna trots sin beroendesituation förbli självständiga, och att lantbrukarnas produktion, till exempel växtodlingen, är integrerad i Lantmännen. Relationen till kooperativet blir dubbelsidig då medlemmarna dels är ägare, dels är nyttjare.

Kooperativet ska generera nytta till sina medlemmar, men det innebär inte att det går att bortse ifrån marknaden och marknadspriserna (Nilsson & Björklund, 2003). Om kooperativet misslyckas på en marknad blir det en kedjereaktion som spiller över på andra marknader (ibid). Ett exempel på detta är om skörden uteblir på grund av torka, så kommer det i sin tur drabba foderproduktionen då det används spannmål. Skulle de köpa in en produkt för dyrt måste de sälja den dyrare (Nilsson & Björklund, 2003). Det leder till tappade marknadsandelar och därmed en sämre belöning till kooperativets medlemmar i slutändan (ibid). Kooperativen arbetar med marknadsanpassning genom att se vad marknaden vill ha och låta sin produktion följa det, men de arbetar också med marknadspåverkan vilket innebär att de försöker påverka vad marknaden vill ha, skapa behov hos kunder som de inte tidigare haft.

Då begreppet medlemsnytta är svårt att operationaliseras och förklaras finns det risk för problem i relationen mellan den så kallade agenten och huvudmannen (ibid). Styrelsen kan ha svårt att avgöra vilka kompetenser som behövs hos ledningen, vilket i sin tur riskerar att ledningen blir svag. Om ledarens affärsmässiga kunskaper är svaga är han eller hon i sin tur mindre benägen att släppa in kompetenta människor, då dennes plats är hotad. Ledaren kan också, om kompetensen brister, ha svårt att ta kloka beslut om vilka som ska anlitas, och vilka som besitter rätt kunskap (ibid). Slutligen nämner de i sin studie att kooperativ ser olika ut runt om i världen, och måste kunna anpassa sig utefter omvärldens förändringar om de ska klara av en konkurrensutsatt marknad. Författarna menar att flexibilitet, dynamik, inlärnings- och omställningsförmåga kommer vara avgörande aspekter för kooperativens chans till överlevnad (ibid).

3.1.2 Business to business (B2B)

Business to Business innebär att det är två företag som gör affärer med varandra. När relationer mellan företag bildas är det viktigt med förtroende, ömsesidiga fördelar i samarbetet (till exempel minskade kostnader), delade värden, engagemang, kommunikation och avsaknad av opportunistiskt handlande (Friman *et al.*, 2002). Detta är även parametrar som tas upp i idén om socialt kapital (Wilson, 2000).

Tillit ger en vilja att stötta sin affärspartner och förenklar kommunikationen. Det är även viktigt att gemensamma värderingar upprätthålls, utvecklas och stötts så ingen av parterna känner att den andra vinner mer på affären. För att affärsrelationen skall bli långvarig är det också av vikt att personliga relationer utvecklas.

3.1.3 Affärsmodell & Corporate governance

Affärsmodellen identifierar var ett företag skapar värde, hur värdet levereras till kund och slutligen hur betalningen blir till vinst (Teece, 2010). Affärsmodellen är snarare ett koncept än en modell av ett företag. Det har funnits affärsmodeller, och sätt att skapa värde, ända sedan byteshandeln startade men förutsättningarna har förändrats. Ekonomisk kunskap, näthandel och digitaliseringen har gett nya spelregler: det är en hårdare konkurrens idag och det är lätt för kunder att hitta andra alternativ. Detta har gett utrymme för en så kallad "jämförelse shopping", vilket betyder att konsumenten i större grad jämför produkter och priser. Internet har också satt hårdare krav på företagen, då konsumenten förväntar sig att få tillgång till information gratis och beställa varor och tjänster på ett enkelt sätt (ibid). För att överleva på en hårt konkurrensutsatt marknad räcker det inte att ha bra teknik och produkter, duktig personal, förvaltning och ledning - du måste även ha en affärsmodell som är anpassad till marknaden (ibid).

Vissa affärsmodeller kommer vara mer anpassade för vissa kunder i vissa tider, och det gäller då för företag att välja, justera och förbättra sin modell så den passar i tiden. Ett exempel på en affärsmodellsinnovation var när Swift år 1870 kom på att det var mer resurseffektivt att slakta nötkreatur på ett ställe och frakta köttet i kylbilar till större marknader istället för att frakta levande kreatur i tågvarnarna och sedan låta dem slaktas på olika platser av små lokala slaktare kunde det bli mer ekonomiskt effektivt och centraliserat. Ett annat exempel är när sportklädproducenter sponsrar fotbollslag så deras loggor syns på fälten, för att sedan vara attraktiva i butik. De köper sig reklamplats för att på ett effektivt sätt nå ut till konsument (ibid).

Affärsmodeller är i behov av förändring i takt med att omvärlden förändras, saker som kan ha inverkan är till exempel teknik, juridik och förändrade marknader (ibid). Nya affärsmodeller ger möjlighet till nya inkomstkällor, men det går även att rationalisera företag och minska på utgifterna genom att genomföra nya affärsmodeller. Den affärsmodell som ett företag väljer visar hur företagsledningen tänkt organisera affärsverksamheten för att fånga, skapa och leverera värde till sina kunder. En bra affärsmodell är konkurrenskraftig, ger kunden ett stort värde och ger företaget möjlighet att omvandla detta värde till vinst. Att ha en affärsmodell som är differentierad och svår att kopiera, samtidigt som den är effektiv, har tydliga konkurrensfördelar.

För att lyckas med sin affärsmodell gäller det att: 1) Företaget leverera värde till kunden, 2) Företaget kan fånga upp värdet och ta tillvara på det (ibid).

Ett sätt att 'fånga värdet' är att satsa på forskning och utveckling, vilket visat sig kunna ge positiva externa effekter (Teece, 2010). Genom att investera i forskning och utveckling, och sedan bädda in resultatet i en produkt kan företaget sälja en produkt eller tjänst som har en attraktiv medföljande lösning. De gånger som det misslyckas beror det på att företaget som arbetar med forskning och utveckling saknar en affärsmodell som fångar upp skapade värdet (ibid). För att kunna skapa nya affärsmodeller krävs kunskap om marknaden, kundernas behov, leverantörerna och konkurrenterna. Det krävs även insikt, kreativitet och förståelse för den ständigt förändrade omvärlden (ibid).

Det finns idag en gemensam tro i samtliga OECD-länder att hållbar innovation kommer spela en stor roll för att klara av tillväxt och hålla upp konkurrenskraften (Boons *et al.*, 2013). Med konkurrenskraft menas hur ett företag klarar sig på marknaden i relation till konkurrerande företag. Enligt teorin kommer hållbar innovation gå hand i hand med positiva ekonomiska resultat. För att klara sig på en konkurrensutsatt marknad och få ökade ekonomiska resultat bör därför hållbar innovation bäddas in i affärsmodellen.

Klimatförändringarna leder till nya potentiella företagsmodeller (Enkvist *et al.*, 2008). Det allt osäkrare klimatet, de ökande klimatförändringarna, och kunskapen hos konsumenterna gör att företagsmodellerna kommer behöva fokusera mer på tekniska framsteg, marknadsföring och finansiering av tjänster. Enkvist *et al* (2008) skriver att de ser en framtida framgång som drivs av partnerskap, kundinteraktion och intäkter. Företag måste i framtiden arbeta med att minska koldioxidutsläpp, hitta nya sätt att bedriva verksamheten och hitta nya vägar för framtida expansion (ibid). Då lagar och krav från civilsamhället allt mer gynnar de som har en hållbar produktion kommer de som klarar av att ändra sitt produktionssätt att klara konkurrensen bättre än de som inte är beredda att utvecklas (ibid).

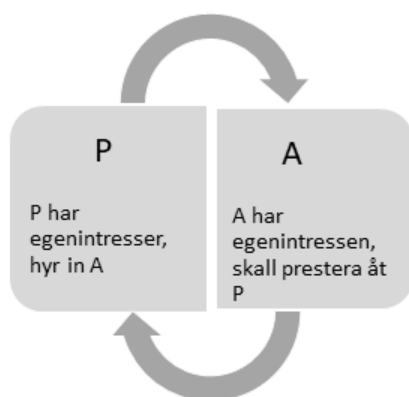
Det står klart att klimatförändringar kommer ha påverkan på inte minst naturliga system utan även socioekonomiska system och dessa kommer behöva anpassa sig. Företags anpassning till klimatförändringar har många likheter med processer som sker inom organisatoriskt lärande (Berkhout *et al.*, 2006). Enligt Berkhout *et al* (2006) finns det ett antal hinder som företag står inför när det kommer till att lära sig att anpassa sig till ett förändrat klimat, det handlar bland annat om att det finns oklarheter och osäkerhet i signaler om klimatförändring och att fördelarna med anpassningsåtgärder är oklara.

En aspekt som påverkar företags affärsmodell är styrningen. Det finns flera faktorer till att styrningen i kooperativ förändras över tid (Bijman *et al.*, 2014). En anledning till en ändring av styrningen är för att få tillgång till mer kapital, detta kan då ske genom att köpa upp eller fusionera kooperativet med andra organisationer. Ägarstrukturen kan då också komma att ändras, likaså den interna styrningen, till exemplen genom att låta utomstående investera kapital i kooperativet. Ett annat skäl till att styrningen förändras kan vara behovet av att delegera beslutsfattandet och kan ge upphov till en så kallad huvudman-agent situation. Det är den

asymmetrisk information mellan styrelsen och ledningen som är det största motivet till delegeringen. Agenten anses ha bättre förmåga, utbildning och kunskap än styrelsen och kan då lösa problem på ett effektivare sätt. I en värld där marknadsorientering blir allt viktigare för att stärka organisationen är delegering av beslutsfattande till den som är bäst extra viktigt. Det kan krävas en ändring i den interna styrningen för att anpassa organisationen inom viktiga strategiska beslut.

Agentteorin förklarar en del av problematiken som kan uppstå med styrningen. Teorin bygger på den problematik som kan uppstå i och med existensen av egenintressen när avtal sluts, och behovet av att kontrollera motparten då informationen är asymmetriskt fördelad mellan aktörerna (Ross, 1973). Teorin grundar sig i att huvudmannen (H) som representeras av styrelsen, har egenintressen och hyr in agenten (A) som representeras av VD, för att utföra ett arbete. A har i sin tur egenintresse, men ska utföra arbetet åt H. H och A's egenintressen skiljer sig åt. Då deras egenintressen skiljer sig måste H kontrollera A, att denne verkligen utför arbetet korrekt. Det finns två huvudsakliga problem som kan uppstå i en huvudman-agentsituation, det första är när A och H inte har samma mål och intresse, det är då både svårt och kostsamt för H att kontrollera att A slutför sin uppgift på ett sådant vis som blivit avtalat (Eisenhardt, 2011). Det andra problemet har att göra med att A och H har olika riskpreferenser, de kan då ha olika åsikter om vilka beslut som ska tas.

I figuren nedan visas en förenklad bild av hur relationen mellan huvudmannen och agenten ser ut.



Figur 7. Översiktlig bild över huvudman-agent problematiken (källa)

Ändringar i styrningen för kooperativet kan orsaka det klassiska principal-agency dilemmat, där styrelsen som ska representera medlemmarna inte har samma information som agenten som har blivit delegerad beslutsfattande (Bijman *et al.*, 2014). Vanliga frågor att ställa sig vid styrning av kooperativa företag är enligt Bijman *et al* (2014):

- Bör styrelsen bara innefatta medlemmar i kooperativet, eller bör det vara personer med professionell utbildning inom till exempel ekonomi och juridik? Detta beslut har

betydelse för relationen mellan styrelsen och medlemmarna likaså för styrelsen och ledningen.

- Ska styrelsen inta en defensiv position i beslut och verka för medlemmarnas intressen? Eller ska de istället inta en offensiv position och verka för passande marknadsstrategi för kooperativet? Ska de fokusera på att samla och lagra medlemmarnas produkter, eller välja en strategi för produktdiversifiering och nya affärsmöjligheter?
- Vilken typ av relation bör styrelsen och VDn ha? Bör styrelsen ägna sig åt att kontrollera och övervaka ledningen, eller ska de istället se sig själva som en delaktig partner till ledningen? Ska de kontrollera VDn eller ska de arbeta nära VDn?

Styrningen av kooperativet kan också ändras på grund av att kooperativet växer i storlek eller ändrar sin strategi: globalisering och diversifiering är exempel på faktorer till att styrningen ändras. En annan orsak kan vara ändringar i marknaden, till exempel när marknaden blir mer dynamisk och osäkerhet råder. Det är viktigt att företagen arbetar med sitt förtroende gällande balansen när det kommer till samarbete då VD och styrelsen kommer att vara med och fatta beslut.

Medlemmarnas kontroll över kooperativet, chefsansvar, vilken riktning som kooperativet väljer att ta och hur beslutsfattandet går till är några parametrar som förklarar hur styrningen i ett kooperativt företag ser ut (Bijman *et al.*, 2014). Intern styrning i kooperativa företag är jämförbart med aktiebolags företagsstyrning. Hur kooperativa företags styrning är konstruerad ändras med tiden. Storleken och sammansättningen i styrelsen ändras som ett svar på förändrade marknadsmiljöer (ibid).

Corporate governance, det vill säga företagsstyrning, kan definieras:

“the framework of rules, relationships, systems and processes within and by which authority is exercised and controlled in corporations” (Council, 2007. s. 3). Det påverkar vilka mål ett företag har, och hur de uppnås. Det påverkar även hur företaget ser på risker och hantering och övervakning av dessa, samt vad som definierar optimala prestanda. Om styrningen fungerar väl så leder det till innovation, utveckling, entreprenörskap och riskerna som tas i samband med detta är proportionerliga (ibid).

Anledningen till förändringen i styrningen i kooperativa företag beror på att de vill locka till sig mer professionella chefer, stärka entreprenörskap, stärka medlemmarnas engagemang och förbättra marknadsorienteringen. Extern kunskap kan komma behövas om kooperativet utvecklas och växer, det kan vara svårt att hitta rätt kompetens bland kooperativets egna medlemmar (Nilsson & Björklund, 2003. s. 81). De teorier som nämns i Bijman *et al* (2014) studie är fördelning av äganderätt, agentteorin och teorin rörande inkompleta kontrakt vilket ledde dem fram till att de konstaterade att om styrelsens struktur, kontrollprocess och funktion ändras kan det uppstå spänningar och agentproblematik. Med en svag identifierad äganderätt menas att medlemmarna har svårt att styra organisationen utefter deras egna intressen.

Hur styrningen ändrats i lantbrukskooperativa företag de senaste åren är något som Bijman *et al* (2012) tar upp i sin artikel. Utvecklingen har lett till att nya styrsystem, med nya former av ansvarsfördelning har uppkommit. Då konkurrensen hårdnat behövs mer extern kompetens i

styrelsen eftersom flera viktiga beslut måste tas. Detta leder till att styrningen går mer och mer mot aktiebolags styrningsform. En mer diversifierad produktportfölj innebär generellt sett en mer aktiebolagslik styrelse, och vice versa - vilket innebär att mer extern kompetens tas in.

3.1.4 Socialt kapital

Socialt kapital kan förklaras som de potentiella fördelarna av en persons eller grupps sympati och de skyldigheter en person känner mot en annan person eller grupp (Wilson, 2000). Inom organisationer och deras affärer kan det sociala kapitalet påverka villkor och nivå av transaktioner. Socialt kapital kräver, liksom andra tillgångar, att det investeras i. Om det sociala kapitalet inte tas om hand om, kan det ekonomiska värdet som det sociala kapitalet ger minska. Det sociala kapitalet innefattar ett nätverk av mänskliga relationer, och de kan sänka transaktionskostnader, till exempel sökkostnader för att hitta information samt nya affärspartners. Det sociala kapitalet har många fördelar för företag och kan ses som en produktionsfaktor, den tid som läggs ned gör att kommunikationen mellan affärspartner underlättas och kan påverka kontraktsförhandlingar positivt (Ibid).

3.1.5 Tillit i kooperativ

Lantbruksföretag och dess relation till kooperativet kan ses som ett system av förbindelser mellan olika personer (Wilson, 2000). Tillit kommer med det sociala kapitalet och är en viktig parameter för att hålla ihop relationerna och nå företagets mål. Det finns flera definitioner på vad tillit är, men en känd definition är:

“Trust tends to be somewhat like a combination of the weather and motherhood. It is often talked about and it is widely assumed to be good for organizations, but when it comes to specifying just what it means in an organizational context, vagueness creeps in” (Porter et al., 1975, s. 497).

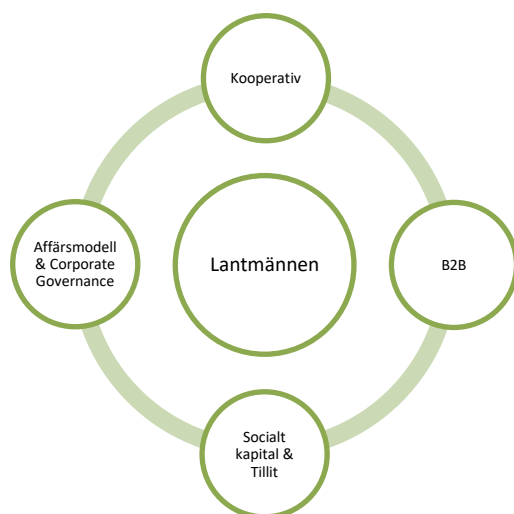
En hög tillit både internt inom organisationen och externt till t.ex. affärspartners kan ge konkurrensfördelar som tillitsbaserad informationsdelning (Wilson, 2000). Även transaktionskostnader blir lägre i och med det ökade tilliten vilket minskar osäkerheten i affären. Tillit till den andra parten är avgörande för att förverkliga transaktioner och har ett ekonomiskt värde då förtroendet parter emellan skapar en försäkran om att parterna kommer agera på ett hederligt sätt om något oförutsett händer som inte är reglerat av ett avtal. En hög tillit kan också frigöra tid som annars hade behövts läggas på aktiviteter knutna till för- och efterarbete i samband med förhandlingar, med en hög tillit minskar tiden som behövs för förhandling och avtal (ibid). Lantbrukarna åsamkas transaktionskostnader både när de säljer och köper varor och tjänster, men också inom kooperativet (Nilsson och Björklund, 2003). Transaktionskostnader kan uppkomma i relationen medlemmar emellan, till exempel i beslutsfattande om styrelsearbete eller investeringar, dessa kostnader sjunker desto mer homogena medlemmarna är. Transaktionskostnaderna som uppkommer mellan medlemmarna och kooperativet är till exempel i samband med samhandel, dessa kostnader minskar desto större tilliten är.

Medlemmar i kooperativ gör bedömningar för de resultat och fördelar som kooperativet kan ge, tillit har visat sig vara en faktor som är avgörande för kooperativets uppfattning när det kommer till prestanda och tillfredsställelse (Batista, 2002). Medlemmar som känner stark tillit till både kooperativet och deras medlemmar känner större tillfredsställelse att tillhöra kooperativet. Desto större kundnöjdhet som uppstår i en relation, inte bara sett till nöjdhet kring varan eller tjänsten, utan i affären i helhet, desto större är chansen att kunden kommer vara lojal mot företaget som tillhandahåller produkten eller tjänsten (Caceres, 2007).

Nilsson *et al* (2012) menar i sin studie att flera kooperativ som har blivit mer vertikalt och horisontellt integrerade har misslyckats med att behålla sitt sociala kapital och medlemmarnas förtroende. Anledningen är att fokuset på att växa vertikalt/horisontellt har inneburit att medlemmarna kommit längre ifrån kooperativet, och känner en svagare tillhörighet vilket i sin tur lett till minskad tillit, mindre mänsklig interaktion, både medlemmar emellan, men också mellan medlemmar och styrelse. Det sociala kapitalet, det vill säga det kapital som kommer med en människa, en grupp eller ett nätverk, har stor betydelse för hur kooperativet utvecklas (Bourdieu, 1986). För att få ta del av det sociala kapitalet krävs ömsesidiga relationer (*ibid*). Det är av stor vikt att beslutsfattare är medvetna om risken att gå miste om, eller chansen att få tillgång till socialt kapital i olika affärsmässiga beslut (Nilsson *et al.*, 2012).

3.2 Teoretiskt Ramverk

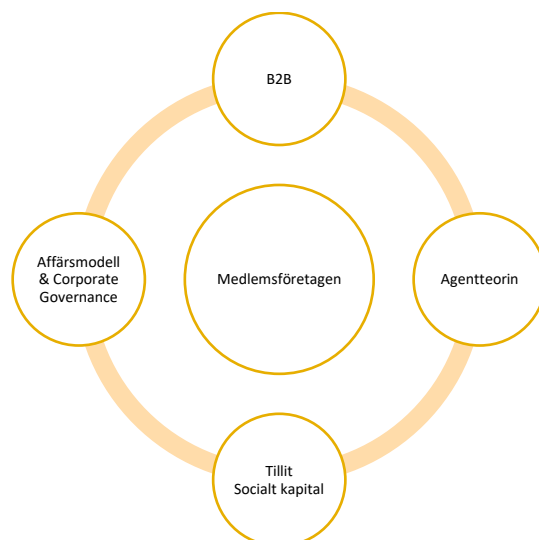
För att studera Lantmännens framtida agerande som affärspartner samt dess styrning har teorier om kooperativ används, detta för att ge en grundläggande förståelse för kooperativs uppbyggnad. Socialt kapital och tillit har sedan applicerats på kooperativ, detta eftersom mänskliga faktorer har studerats och tillit är en sådan faktor som är viktig inom alla organisationer. Teorier om styrning, som innefattar agentteorin och affärsmodell, har använts för att studera möjliga utvecklingar av kooperativ och för att se vilka möjligheter och utmaningar det kan ge. Samtliga teorier har använts för att komplettera varandra och alla har applicerats på den kooperativa företagsmodellen. I figuren nedan visas vilka teorier som använts för att skapa förståelse för Lantmännen:



Figur 8. Teorier som applicerats för att analysera Lantmännen

I figur 8 ovan illustreras vilka teorier som använts för att analysera det kooperativa företaget Lantmännen.

För att finna möjliga utvecklingar för medlemsföretagen i Lantmännen till år 2030 har samma teorier som användes för att analysera Lantmännens agerande och styrning, men de har då använts ur ett annat perspektiv. Affärsmodeller och business to business har använts för att se hur medlemsföretagens affärsmodeller utvecklas, samt hur affärsrelationen ändras med tanke på växande företag, det blir då en mer business to businessrelation mellan medlemmarna och kooperativet. Teorier om socialt kapital har varit relevant att studera då det är en viktig parameter i alla affärsrelationer. Styrning och agentteorin har använts för att få förståelse för hur kooperativet styrs gentemot dess medlemmar, och vilka konsekvenser samt fördelar det kan få. Kooperativ har även här använts för att få förståelse för relationen mellan kooperativet och dess medlemmar, det är en ömsesidig relation. Det gav även författarna möjlighet att analysera huruvida företagsformen hos medlemsföretagen kan påverka hur de agerar mot kooperativet. I figuren nedan visas vilka teorier som applicerats på frågor gällande medlemsföretagen för att författarna skulle få en ökad förståelse:



Figur 9. Teorier som applicerats för att analysera medlemsföretagen

I figuren ovan illustreras de olika teorierna som använts för att analysera utvecklingen av Lantmännens medlemsföretag samt hur de olika teorierna har använts i syftet med varandra.

Genom att applicera teorierna på det empiriska underlaget, och i analysen jämföra denna studiens empiriska material har ett resultat arbetats fram. Studiens resultat användes senare i diskussionen för att jämföra likheter och skillnader med tidigare studier, och teorierna har även där använts för att få en djupare förståelse för fallet.

4 Metod

I detta kapitel kommer tillvägagångssättet att presenteras. Syftet med metodkapitlet är att få läsaren förstå hur författarna gått tillväga. Här nedan presenteras hur litteraturgenomgången genomförts, vilken forskningsstrategi, vad det innebär att studien är en fallstudie, hur intervjuerna genomförts, urval, datainsamling, analysmetod, val av teorier, praktiskt genomförande och slutligen metodkritik.

I figuren nedan illustreras studiens metod.



Figur 10. Figuren visar de olika underkapitel som tillsammans bildar metodkapitlet

Figuren illustrerar de olika delarna som finns i metodkapitlet och i vilken ordning de presenteras. Ytterligare förklaringar ges under varje avsnitt.

4.1 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången är narrativ, för att få en förståelse och en bred syn på vad som redan finns dokumenterat inom området som i denna studie undersöks (Bryman & Bell, 2013). Den narrativa litteraturgenomgången är mer ofokuserad och omfattande än den systematiska (ibid). Författarna valde att studera artiklar, tidskrifter och böcker inom områdena *Kooperativ*, *Cooperative*, *Business to Business*, *Climate change*, *Relations*, *Trust*, *Corporate Governance*, *Lantmännen* och *lantbruk* eftersom det ansågs vara relevant då ett lantbrukskooperativ skulle undersökas, samt hur deras styrning skulle kunna komma att förändras. Arbetet med att gå igenom litteraturen blev en god grund när intervjufrågorna skulle skapas, och forskningsfrågan utformas.

Litteraturundersökningen skedde via SLU:s databas Epsilon, samt Google Scholar. De nyckelord som använts för att få fram data som varit relevant för studien har varit Cooperative, Business to Business, Climatechange, Relations, Trust, Corporate Governance, Lantmännen och lantbruk.

4.2 Forskningsstrategi

Denna studie är uppbyggd på en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats. Den kvalitativa forskningsmetoden ansågs som mest lämpad då det kommer att krävas tolkningar av individens synsätt på verkligheten för att kunna besvara forskningsfrågan (Robson, 2002). Att

uppsatsen har en induktiv ansats innebär att forskningen startar med observationer för att sedan koppla samman till de teorier som studien grundar sig på. Denna typ av tillvägagångssätt är relevant för denna studie eftersom material och data är insamlat genom intervjuer som sedan analyseras och sammankopplas till teorier. Författarna valde att anta det konstruktionistiska synsättet, att sociala händelser och värderingar är något som skapas och ständigt ändras, till exempel att organisationskulturer och mönster kan förändras (Bryman & Bell, 2013). Dessa antaganden låg till grund när data samlats in och analyserats. Forskningsdesignen är av flexibel karaktär, då den är mer lämpad när det studerade fenomenet är komplext (Maxwell, 2012). Då studien syftar till att göra en framtidsprognos med flera olika parametrar som spelar in, kan detta anses som ett komplext förhållande. En svaghet med denna typ av studie är att det är respondenternas upplevda verklighet som avspeglas i resultatet, vilket gör att det är svårt att applicera på andra sammanhang (Bryman & Bell, 2013).

Studien syftar till att förutspå framtida utveckling, därför har framtidsforskning använts. Framtidsforskning med scenarier syftar till att utforska flera olika möjliga framtidsutvecklingar (Puglisi, 2001). Den viktigaste utgångspunkten med scenarion är att de är hypotetiska. Ingen vet med säkerhet hur framtiden kommer att se ut och det finns en oändlig variation över hur utvecklingen kan ske, det är därför omöjligt att veta om de scenarion som utvecklas kommer att slå in eller inte. Detta förnekar dock inte giltigheten av att använda scenarion i forskning, eftersom de ändå har en viktig roll i planering och prognoser för utvecklingen av framtiden. Meningen med scenarierna är inget annat än en skiss på en möjlig framtida utveckling, syftet är att poängtera vilka faktorer som kan utgöra en viss riktning för utvecklingen. Målet med scenarier är att utveckla en bredare förståelse av verkligheten och ge ett bredare perspektiv för både nutid och framtid.

4.3 Fallstudie

Författarna valde att genomföra en fallstudie för att få en detaljerad inblick i det fall som undersökts (Robson, 2002). En fördel med fallstudie är att det ger goda förutsättningar att generera en ny teori inom området för det som undersökts i studien (Eisenhardt, 1989). En ytterligare styrka är att teoriskapande med hjälp av fallstudier ofta är empirisk giltigt, vilket innebär att det kan klassas som vetenskap. Detta eftersom processen i teoriskapandet är starkt knuten till de resultat som funnits under studien att det är stor sannolikhet att den skapade teorin kommer att vara konstant i relation till empiriska observationer (ibid). Fallstudier kan med fördel användas om det finns lite eller obefintlig forskning på området, eller när tidigare forskningsresultat strider mot varandra. Genom att arbeta med en fallstudie förlitar sig studien inte på tidigare resultat utan observerar nya empiriska observationer som ligger till grund för teoriskapande.

För att uppfylla studiens syfte, vilket är att studera hur medlemsföretagen och medlemmarna kommer utvecklas fram till 2030 och hur det kommer påverka Lantmännens sätt att agera som affärspartner samt dess styrning, har utveckling av lantbruk historiskt sett samt Lantmännens utveckling undersökts, för att utifrån det göra en prognos för framtiden. De som intervjuats i studien har på ett eller annat sätt haft koppling till dessa områden, och besitter kunskap inom ämnet. För att kunna få fram relevant information för studien och fallet har en kvalitativ

forskningsstrategi använts. Ett bredare urval hade möjligtvis kunnat ge studien en större omfattning, men författarna ansåg att detta räckte för att på ett trovärdigt och vetenskapligt säkert sätt kunna besvara forskningsfrågan då det är Lantmännen som skall undersökas. Nackdelen med vald studiemetod är att den inte blir applicerbar på andra kontexter (Robson, 2002).

4.4 Semistrukturerade intervjuer

Studien bygger delvis på sekundärdata i form av till exempel företagsinformation och statistik över det svenska lantbrukets utveckling. Utöver sekundärdata har det samlats in primärdata. Detta har skett via semistrukturerade intervjuer. Då studien är småskalig och dess design är flexibel lämpar sig semistrukturerade intervjuer (Robson, 2002). De semistrukturerade intervjuerna ger respondenten möjlighet att utveckla sina svar inom den ram som forskaren tillåter. En fördel med semistrukturerade intervjuer är att forskaren får en djup förståelse för fenomenet som ska undersökas genom att observera svar och signaler från respondenten (Yin, 2013). Forskarens roll är i dessa sammanhang att se till att intervjun håller sig inom ämnen som är relevanta för forskningsområdet. Forskaren har innan intervjun förberett ett dokument med olika punkter där samtliga skall prickas av under intervjuens gång, och har under samtalet möjlighet att låta respondenten utveckla sina svar genom att ställa följdfrågor som passar in i samtalet och är relevant för studien.

En styrka med semistrukturerade intervjuer är att de är både flexibla och mångsidiga (Kallio *et al.*, 2016). De går att använda både vid gruppintervjuer och vid intervju med bara en person, och de går att strukturera dem på många olika sätt för att de ska passa studiens syfte. De ger också utrymme för forskaren att kunna ställa följdfrågor utifrån de svaret respondenten givit på en fråga.

Nackdelen med semistrukturerade intervjuer är att det inte är helt öppet för respondenterna vad de vill prata om, och det kan vara svårt för respondenten att få med allt denne vill ha sagt (Robson, 2002). För att kunna genomföra en semistrukturerad intervju krävs det ett förarbete med att framställa en intervjuguide (se bilaga 1), boka möten och slutligen transkribera och analysera materialet.

Författarnas agerande under intervjuerna kan ha påverkan på utfallet, för att minska påverkan på intervjupersonerna försökte författarna att inte ställa ledande frågor utan istället ha diskussion kring öppna frågor. För att vara närvarande under intervjun och inte missa något ställde en av författarna frågorna och den andra antecknade. Intervjufrågorna skickades tillsammans med samtyckesblanketten ut, samt en text om arbetets syfte och mål. Bilaga 1 visar de frågor som låg till grund för intervjuerna, Bilaga 2 består av den text som respondenterna fick skickad till sig gällande samtycke och rättigheter i och med deras medverkande i studien.

I denna studie intervjuades 13 personer, och samtliga intervjuer pågick i 12–30 minuter. Kanske att fler och mer uttömmande svar hade getts om intervjuerna varit längre, men författarna hade i åtanke de rekommendationer som Robson (2011) gett att telefonintervjuer inte bör pågå i längre än 30 minuter.

Datum för intervjuerna, samt vilka som intervjuats går att se i tabell nedan. Författarna har intervjuat före detta distriktsledamöter (fd. ds ledarmot), före detta ordförande (fd. ordförande)

ordförande, både i distrikt och i koncernstyrelse samt tjänstemän i chefspositioner, t.ex. foderchef, chef inom strategi, hållbarhet samt inom forskning och utveckling, författarna har även intervjuat en ung ambassadör för lantmännen. De 13 intervjuerna genomfördes mellan datumen 15/4 - 21/4 2020.

Tabell 4. Tabell över intervjupersoner samt datum för genomförd intervju, transkribering och validering (egen tabell)

Respondent nummer	Roll	Organisation	Intervju genomförd	Transkribering skickad	Validering mottagen
1	fd. ds ledarmot	Lantmännen	15/4 2020	23/4 2020	4/5 2020
2	fd. ordförande	Lantmännen	15/4 2020	23/4 2020	24/4 2020
3	Strategi	Lantmännen	15/4 2020	23/4 2020	4/5 2020
4	Koncernstyrelse	Lantmännen	15/4 2020	23/4 2020	27/4 2020
5	Foderchef	Lantmännen	15/4 2020	23/4 2020	8/5 2020
6	Ds-ordf	Lantmännen	16/4 2020	23/4 2020	4/5 2020
7	Ds-ledamot	Lantmännen	16/4 2020	23/4 2020	11/5 2020
8	Ds-ledamot	Lantmännen	16/4 2020	23/4 2020	5/5 2020
9	Ordf.	Lantmännen	16/4 2020	23/4 2020	4/5 2020
10	FoU	Lantmännen	20/4 2020	23/4 2020	30/4 2020
11	Hållbar utveckling	Lantmännen	20/4 2020	23/4 2020	5/5 2020
12	Medlemschef	Lantmännen	21/4 2020	23/4 2020	4/5 2020
13	Ambassadörprog.	Lantmännen	21/4 2020	23/4 2020	24/4 2020

Tabellen visar de olika personerna som intervjuats, vilka datum intervjuerna skett, när transkribering skickades ut samt när validering inkom.

4.5 Urval

Val av kooperativ: Lantmännen svarade på förfrågan om de hade något som de ville ha undersökt, och problemet lät intressant och greppbart. Dessutom är det ett stort svenskt lantbrukskooperativ, vilket i sig är spännande. Det finns mycket litteratur som berör kooperativa företag, men även mycket som inte har undersökts. Innan studiens start var forskarna noga med att se vilka möjligheter det fanns att få tillgång till nödvändig information som kunde tillhandahållas i syfte för att bidra till studien och dess resultat, och det ansågs Lantmännen kunna erbjuda.

Val av tidsperiod: Det var fram till 2030 som Lantmännens medlemschef Anna Carlström efterfrågade, då deras strategi "Jord till bord 2030" sträcker sig dit.

Val av intervjupersoner: Efter dialog med Anna Carlström, medlemschef på Lantmännen, valdes intervjupersoner ut som ansågs vara insatta och pålästa inom de områden som studiens scenarier berör. Det har varit viktigt för arbetet att få en uppfattning om hur branschen och de som arbetar med dessa frågor på Lantmännen ser på kommande utveckling utifrån studiens satta scenarier, och hur de tänker strategiskt - att intervjua sakkunniga, förtroendevalda och före detta förtroendevalda har därför ansetts som lämpligt. Genom att låta en anställd i kooperativet välja ut respondenter finns en risk att resultatet blivit annorlunda mot om ett slumpmässigt urval hade skett (Bryman & Bell, 2013). Dessutom finns ännu en risk, risken med att intervjua personer som har ett moraliskt ansvar mot kooperativet är att de ej vill delge viss information (ibid).

Val av intervjufrågor: Intervjufrågorna baseras på att kunna besvara forskningsfrågorna utifrån de tre olika scenarierna. De har tagits fram efter litteraturöversikten gjordes, då författarna såg vilka teorier och metoder som andra forskare ansett vara relevanta på området.

Val av scenarier: Scenarierna togs fram genom att studera historia om Lantmännen, och statistik och data från Jordbruksverket. Jordbruksverket är den svenska förvaltningsmyndighet som arbetar med landsbygd, jordbruk och fiske (Jordbruksverket, 2020d). Det har även tagits i hänsyn till tidigare studier och vilka teoretiska ramverk som de berörts av. Även statistik från SMHI samt andra rapporter har studerats. Valet av att ha tre scenarier har både för- och nackdelar. I jämförelse mot att ha endast ett scenario ges inte samma möjlighet att detaljstudera alla tre, samtidigt som det ger en större överblick att studera tre och inte ett. Att ha fler scenarier skulle ge en ännu bredare överblick, men samtidigt ett ännu mer begränsat djup.

4.6 Datainsamling

Datamaterialet som studien är uppbyggt på är både primärdata i form av intervjumaterial, och sekundärdata i form av statistik från Jordbruksverket och SMHI. Fördelen med primärdata som kommer från intervjuer är att det är möjligt att anpassa informationen till studien, nackdelen är att forskarna kan påverka intervjupersonerna att svara på ett sätt som författarna själva ser som önskvärt (Bryman & Bell, 2013). Statistiken visar hur det svenska lantbruket sett ut, och utvecklats mellan åren 2003 till 2016, medan klimatet återspeglas sedan en längre tid tillbaka.

4.7 Analysmetod

Analysen har gjorts på icke-numeriska data, och syftet med analysen var att få förståelse för insamlad empiriskt material (Newcomer *et al.*, 2015). Den insamlade datan består till stor del av semistrukturerade intervjuer material vilket har lett till en stor mängd rådata. För att analysera datan bröts den först ned till olika undergrupper där olika ämnen sorterades för att se vilka likheter som funnits under de olika intervjuerna.

För att hantera den data som uppkommit i och med intervjuer, ljudfiler och anteckningar, har författarna delat upp materialet i olika teman och kategoriserat den - detta kallas tematisk kodning. Tematisk kodning av data är en vanlig metod vid kvalitativa studier (Robson, 2011), och är den metod som används i denna studie. Metoden valdes då författarna har olika typer av data, och tematisk analys lämpar sig väl för att kunna analysera allt från intervjumaterial till sekundärdata (Smith, 2015). Det finns olika perspektiv av tematisk kodning, författarna har valt att utgå från den deduktiva tematiska kodningen. Den innebär att författarna ser data genom en teoretisk lins, och försöker hitta samband mellan teori och empiri när författarna letar efter teman och påbörjar kodning (*ibid*). Genom att analysera data på detta sätt blir det mer hanterbart, och enklare att dra slutsatser från, det är också en metod som funkar väl ihop med semistrukturerade intervjuer då det genererar stora mängder data som skall hanteras (*ibid*).

Först bestämdes olika kategorier, vilka byggdes på scenarierna 1. Gårdarna blir större och färre 2. Klimatet blir mer osäkert 3. Gårdarna blir mer specialiserade. Därefter sorterades dessa in i underkategorier för att lättare kunna dela upp data. Kategorierna baseras på dels det författarna funnit i empirin, dels de teorier som varit till stöd för empirin.

4.8 Val av teori

Teorierna är valda utifrån vad som kommit fram i litteraturöversikten. Syftet med litteraturgenomgången var att se vilka teorier som använts i tidigare dokumenterade studier för att undersöka liknande fall (Robson, 2011), och så sett få förståelse för vad som tidigare ansetts vara relevant för området. De teorier som författarna ansåg vara relevanta för studien var kooperativ, business to business, affärsmodell, corporate governance, socialt kapital och tillit. Teorierna har sedan legat till grund när forskningsfrågor utformats, och materialet analyserats.

4.9 Praktiskt genomförande

Studien började i och med att författarna tog kontakt med Lantmännen för att se om det finns något empiriskt problem inom ett lämpligt område för företagsekonomi och det agrara. Då svaret kom, att de ville ha undersökt hur medlemskåren kan väntas se ut 2030 och hur kooperativets agerande och styrning kan behöva ändras, startade arbetet på riktigt. Det första som gjordes var en övergripande litteraturgenomgång för att undersöka vad som finns på området idag, därefter studerades statistik om lantbrukets utveckling. Statistiken tillsammans med teorier på området ledde fram till våra scenarier, som i sin tur låg till grund för intervjufrågorna. Tanken med

scenarierna var att på ett enkelt och tydligt sätt kunna besvara forskningsfrågorna, och därmed lösa både det empiriska och det teoretiska problem som författarna stod inför. För att samla in primärdata har semistrukturerade intervjuer skett. Det primära steget för intervjuerna var att ta fram intervjufrågor, därefter testades frågorna på oberoende personer för att se att frågorna gick att ställa på ett neutralt sätt, och att de var förståeliga. Intervjufrågornas utformning bygger på studiens teoretiska ramverk. När väl de riktiga intervjuerna skulle ske var det en del förarbete, bland annat att informera delaktiga i studien om deras rättigheter, och GDPR-blanketter. Transkribering och validering var steg som följde. Datan som kom in analyserades sedan efter den tematiska modellen.

4.10 Metodkritik

Vid kvalitativa fallstudier är det framförallt validitet och tillförlitlighet som skall säkras för studiens kvalitet (Bryman & Bell, 2013). Med validitet menas hurvida studien undersöker vad den syftar till att undersöka. En känd kritik som fallstudier brukar få i samband med validiteten är att de ofta är svåra att applicera på något annat än just det fallet, det vill säga att de är svåra att generalisera (Riege, 2003). Dessutom saknas det tydliga riktlinjer för hur kvalitativa studiers validitet kan undersökas och därmed säkras. Riege har i sin artikel *Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" application for each research phase* tagit upp fyra olika metoder och förslag på hur han tycker att validiteten och tillförlitligheten kan mätas. Det är konstruerad validitet, intern validitet, extern validitet och tillförlitlighet. Med hjälp av Rieges (2003) förslag till hur kvalitén går att kontrollera på kvalitativa studier, och möjligheten att arbeta utefter det har författarna till studien gjort sitt yttersta för att säkerställa validitet och tillförlitlighet. Här nedan är exempel på vad Riege (2003) tagit upp i sin studie, och hur det applicerats på detta arbete:

Konstruerad validitet: Vid datainsamling ska flera källor användas, all data ska dokumenteras och granskas.

Applicerat på studien: Studien består av intervjuer från 13 personer, och all data dokumenterades både via skrift och inspelning. Efter att insamlade data transkriberats skedde det återkoppling till respondenterna för att säkerställa att deras svar uppfattats korrekt, detta är även ett viktigt steg för de etiska aspekterna. De fick säkerställa genom att validera transkriberingen. För att få in mångfald i studien och därmed ett bredare perspektiv har författarna varit noga med att intervjua både kvinnor och män, med olika roller och erfarenheter.

Intern validitet: Få respondenterna mer medvetna om sin egen situation, och därmed öka deras förståelse. Se till att studiens resultat är applicerbart och relaterat till verksamheten.

Applicerat på studien: Vid samtliga intervjuer har samma intervjuguide använts och resultatet har sammanställts på ett förståeligt sätt tack vare förklaring av teori och diverse figurer.

Extern validitet: Tydliga avgränsningar och sammankoppla teori med empiri och resultat

Applicerat på studien: I studien går det att läsa om vilka avgränsningar författarna gjort och varför. I kapitlet analys går det att läsa om hur författarna kopplar samman teori med empiri, och

i diskussionskapitlet slås analysen ihop med tidigare studiers resultat.

Tillförlitlighet: Insamlad data ska presenteras på ett rättvist och sant sätt. Motivera för ramverk och teorier, och varför de är relevanta för denna studie. Studien bör granskas av någon utanför forskningsgruppen. Vid en hög tillförlitlighet ska studien vara möjlig att upprepa och få samma svar igen. Då detta är en kvalitativ studie och svaren vid intervjuerna bygger på respondenternas individuella förutsättningar. Att få exakt samma svar två gånger i rad är därmed svårt, och näst intill osannolikt.

Applicerat på studien: Under studiens gång har det varit seminarier och möte med handledare som haft möjlighet att granska arbetet. Motivering för ramverk och teorier går att läsa om i metodkapitlet. Sekundärdatan är spåringsbar med hjälp av referenser, och primärdatan (materialet från intervjuerna) är transkriberade. Det bifogade intervjuformuläret (se bilaga 1) ses också som ett steg i processen att öka tillförlitligheten.

4.11 Etiska aspekter

Då denna studie är samhällsvetenskaplig har författarna enligt riktlinjer från Robson (2002) arbetat med de etiska aspekterna under hela arbetets gång. Etiken blir i studier som dessa mer ett processuellt arbete, än något som endast skall kontrolleras och utvärderas i slutet. För att få in etiska aspekter i studien och under arbetets gång har författarna regelbundet kontrollerat och tänkt över vårt agerande och arbetssätt. Inför intervjutillfällena har författarna låtit intervjupersonerna välja om de vill delta i studien eller ej, skickat en kort sammanfattning om studiens syfte och mål, fått medgivande i enlighet med GDPR lagen. Efter intervjuerna avslutats och de transkriberats och sammanfattats fick respondenten tillbaka resultatet för att slutligen godkänna det.

Intervjupersonerna har under hela studiens gång haft möjlighet att dra tillbaka sitt deltagande, något de informerades om redan i startskedet. Det har varit viktigt för oss att hela tiden under studiens gång ha en öppen kommunikation med respondenterna, för att säkra de etiska aspekterna.

5 Empiri

Detta kapitlet består av primärdata, det vill säga de svar som författarna fått under sina intervjuer. Förs presenteras metadata, och sedan respondenternas svar.

5.1 Metadata

Metadata är data om data, en mer precis förklaring är

“Metadata refers to data about the meaning, content, organization, or purpose of data. Metadata may be as simple as a relational schema or as complicated as information describing the source, derivation, units, accuracy, and history of individual data items.” (Siegel & Madnick, 1991, s. 3)

För att genomföra intervjuerna på ett semistrukturerat sätt har författarna använt sig av en intervjuguide som varit till stöd under intervjuerna, samt låtit respondenterna i viss mån göra egna inspel utöver ställda frågor. Intervjuguiden går att finna i bifogade filer (se bilaga 1). Studien består av intervjuer gjorda med 13 personer fördelat på 3 kvinnor och 10 män. Åldersspannet är mellan 24 och 69 år. Två av de intervjuade var före detta förtroendevalda, tre var förtroendevalda under den tid som intervjuerna skedde, tre var unga ambassadörer eller unga förtroendevalda, och fem tjänstemän i ledande positioner. I tabell 5 här nedan presenteras metadatan utförligare med medelvärde, median samt standardavvikelse.

Tabell 5. Respondenternas kön och ålder (egen tabell)

	Medelvärde	Median	Standardavvikelse
Ålder	46 år	45 år	22 år
Kön (Kvinna 1, Man 0)	0,23	n/a	n/a

Tabell 5 visar hur kön och ålder är fördelat mellan respondenterna. Medelåldern på de som intervjuades var 46 år, med en standardavvikelse på 22 år. Det var en högre andel män än kvinnor som intervjuades.

5.2 Empirisk primärdata

Nedan presenteras de svar som respondenterna uppgett under intervjuerna.

5.2.1 Scenario 1: Gårdarna blir större och färre

Om gårdarna blir större, tror du att lantbrukare med större gårdar agerar på ett annorlunda sätt gentemot lantmännen i affärsrelationen?

Samtliga respondenter såg scenariot som troligt. De förändringar som respondenterna främst kunde se i och med denna strukturförändring inom lantbruket var att större lantbrukare blir mer professionella och effektiva. Företagaren går från att tidigare ha varit bonde, till att bli företagare.

Det ger företagaren ett annat mindset, och affärerna gentemot Lantmännen går mot att bli business to business snarare än business to consumer. Här är det viktigt att ha i åtanke att det alltid varit två företag som gjort affärerna, men den strukturella förändringen gör det mer tydligt. Det blir allt viktigare för företagaren att service, logistik och relationer funkar. Två av respondenterna motsatte sig tanken att lantbrukare med större gårdar skulle vara mer proffsiga.

“Förr var det mer att man gjorde affärer med sin säljare för att det var en trevlig person. Själva affären blir viktigare om man är stor. Har man beställt 500 ton gödning till vårbruket, så ska man ha det i vårbruket och inte två veckor efter. Leveranstryggheten blir allt viktigare. Förr kunde man åka in med bilkärria och hämta sin säck med gödning, men det går inte med så stora kvantiteter.”

Det blir extra viktigt att säljaren besitter kunskap och har ett helhetsperspektiv kring produktionen, då företagaren idag snarare vill köpa ett resultat än en produkt. Det är viktigt att säljaren kan förstå lantbrukaren management, och kan arbeta med uppföljning.

“Det kommer förändras mycket mer av oss i framtiden, att man har mer kompletta människor som jobbar i fält. Du ska kunna agera både som rådgivare och kunna se lite management och sälja foder och kunna sälja ett resultat. De större lantbrukarna har mycket att göra, och vill vara så effektiva som möjligt och vill få ut så mycket som möjligt av varje kontakt de har. De mindre lantbrukarna har lite mer tid och är kvar i det här kom hit och ta en kopp kaffe och diskutera och sådär, så det är en stor skillnad”

Många av gårdarna kommer att växa i och med arrenden, vilket kommer leda till ytterligare en strukturell förändring. Om inte lantbrukaren äger sin mark saknas incitament för att bygga egna torkanläggningar, vilket i sin tur resulterar i att större volymer spannmål kommer att säljas i skörd och därmed innebära att Lantmännen behöver utveckla och arbeta med sin logistiska förmåga.

“Då har vi gårdarna, kanske har man totalt 1000 hektar varav 800 hektar är sidoarrende, då har man inte möjlighet att investera i torkanläggning med den typen av upplägg, och det kommer bli mer sånt i framtiden.”

***Hur tror du kooperativets roll kommer att förändras om gårdarna blir större
Om gårdarna blir större, hur kommer ert arbete med värdekedjan påverkas? Det vill säga, var man ska skapa sitt värde? Till exempel bagerier i USA, billigare spannmålspriser...***

Respondenterna ansåg att det var viktigt att arbeta med gårdarnas produktion, anpassa efter vad som ger högst produktivitet på gårdarna och utgå från det.

En tydlig majoritet av respondenterna ansåg att den ökade storleken på gårdarna bidrar till att Lantmännen kan komma att agera annorlunda när det gäller var i värdekedjan de befinner sig. De menade på att Lantmännen efter år av goda förvärv visat upp ett gott sinne för att göra affärer, förvalta medlemmarnas pengar väl, och att medlemmarna har förtroende för ledningen.

“Ägarna är mer för kraft, Lantmännen har visat att man kan göra bra investeringar med bra avkastning, vilket gör att medlemmarna har fått större förståelse och tillit. Det är lättare nu att få gehör för internationella investeringar då affärsledningen har visat att de är kompetenta för dessa typer av affärer”.

En av respondenterna uppgav att behoven av kooperativet kan ändras, till exempel när grisproducenter blir större är trenden att de har egna foderfabriker, och istället för att köpa ett färdigt grisfoder från Lantmännen kommer de istället köpa komplement som mineraler och soja. Samtliga respondenter ansåg att det var värdefullt och viktigt att ha kontroll över hela värdekedjan, och att de bör fortsätta med förädlingsindustrin, eftersom det är i förädlingen som ger bäst avkastning på kapital.

En av respondenterna nämnde att tryggheten i avsättning är tack vare förädlingsindustrin. Det fanns även en samlad åsikt om att Lantmännen bör fortsätta investera internationellt, dels för att tillväxtmarknader finns utomlands, dels för att sprida riskerna geografiskt. Att fortsätta ha en diversifierad portfölj och verka inom flera olika verksamhetsområden beskrevs som viktigt och värdefullt.

5.2.2 Scenario 2: Klimatet blir mer osäkert

Vad blir er roll som kooperativ i detta? Vad förväntar sig medlemmarna?

Samtliga respondenter uppgav att forskning och utveckling var viktig dels för att arbeta med att minska klimatpåverkan, dels att minska effekterna av extremväder på skördar, t.ex. genom utveckling av mer tåliga växtsorter.

“Vi ska ta en roll för att minska verkningarna av ett extremväder. Det ena forskning utveckling av torktåliga växter, som klarar olika klimat, t.ex. driva innovationsarbete och bli bättre, bra växtföljd och riskmanagement”

Många av lantbruksföretagen har redan börjat gå mot, och kommer i ett sånt här fall gå ytterligare mer mot aktiebolagsform för att slippa ta hela smällen själv om det blir osäkra år. Det kommer i sin tur påverka Lantmännen då medlemskapet i föreningen kan komma att se annorlunda ut, vem äger aktiebolaget? Vem är aktiv lantbrukare? Hur kan emissioner och ägande flyttas över?

En av respondenterna sa att han ofta uppfattade att förändringar på kort sikt, femårsperioder överskattas medan det under längre tider, så som 25 år, ofta underskattas.

Hur har ni hanterat ex. torkan 2018 och hur ser ni på framtiden om ytterligare sådana här saker sker?

Ingen av respondenterna såg att krispaket som utgick till medlemmarna år 2018 på grund av den omfattande torkan var en långsiktigt hållbar lösning, utan att det är något som lantbrukarna själva får jobba med mer på gårdsnivå. De ansåg att det handlar mer om växtförädling och utveckling av lantbruket för att bli mer motståndskraftigt mot ett förändrat klimat. En av respondenterna såg att Lantmännens roll kunde komma att bli att sälja till exempel bevattningsutrustning, som ett steg i

att underlätta för medlemmarna i torka. Den finansiella biten kommer snarare ligga på lantbrukaren och på gårdsnivå

“Vi är en väderberoende bransch, det har alltid varit en ohanterbar risk i våra företag. Möjligt att det kommer att bli vanligare. Om det blir vanligare innebär det att man oftare har det med i sin kalkyl. Räknar inte med att jag kommer ha 7 ton varje år, och belånar sig inte utifrån det. Man tänker mer risk, hur hanterar jag det om det blir ingenting eller bara två ton? Det präglar förhoppningsvis, finansiärerna, bankers syn på bransch, och vår egen. Man kanske inte “får jag inte 7 ton konkurs”, utan istället tänker mer buffert och risk.”

“Medlemmarna förväntar sig att kooperativet ska ha muskler i situationer som dessa, och det kan vi ha tack vare att vi finns i hela värdekedjan och har förädlingen. En styrka med kooperativet är att värdet går tillbaka till medlemmarna. Hade det varit ett aktiebolag så hade man varit tvungen att bevaka aktieägarnas intressen, men nu är det medlemmarnas intressen.”

“Det finns en styrka i att vara ett kooperativ, och det är av vikt för våra medlemmar att vi är ledande i forskning.”

“Långsiktigt växtförädling och sorter som är mer värmestresståliga, mindre torkkänsliga osv, ett annat sätt är att det är ännu viktigare att investera och satsa i utvecklingssidan för att kunna öka konkurrenskraften även om klimatet förändras och ha en fortsatt hög produktivitet”

Samtliga respondenter uppgav att det är viktigt att bevara möjligheten för medlemmarna att skapa värde på gårdarna, och med hjälp av sin primärproduktion, oavsett om det är extrema situationer eller inte. Det står i företagets stadgar och är där med kooperativets huvuduppgift. Att ändra stadgarna kom inte på tal, men det finns olika sätt att se till att värdeskapande är möjligt. Några av respondenterna lyfte att det ger en ökad säkerhet för lantbrukarna att tillhöra kooperativet, speciellt i kristider.

5.2.3 Scenario 3: Gårdarna blir mer specialiserade

Gårdarna går mot att bli mer specialiserade, vissa lantbrukare vill ha bra spannmålspris andra bra foderpris, hur hanteras detta inom Lantmännen?

Samtliga respondenter uppgav att denna typ av problematik alltid har funnits och att det är svårt att komma ifrån att olika lantbrukare vill ha olika saker, däremot är priserna drivna av marknaden och det råder ett marknadspris som Lantmännen förhåller sig till, på så vis blir priset rättvist. Att frångå marknadspriset innebär att det blir fel i alla senare led.

“Säg att vi betalar 30 öre bättre för spannmålen, när den går in i fabriken för förädling och slutligen når slutkonsument så är den dyrare. Då kommer vi tappa marknadsandelar, och vinsten tillika så återbäringen till våra medlemmar uteblir”

De menade vidare att det därför är viktigt med transparens inom kooperativet med prissättning, så att lantbrukaren känner sig trygg i att kooperativet inte har andra intressen.

Påverkar detta sättet att sätta ihop styrelsen? Till exempel så arla har en från varje land, skulle ni kunna ha en från varje produktionsgren?

Majoriteten respondenterna ansåg inte att det var viktigt, utan att det istället handlade om personliga egenskaper och meriter, och att de var de bäst lämpade personerna som skulle sitta i styrelsen oavsett vilken produktionsgren de kom ifrån. Samtliga av respondenterna uppgav att det är viktigt att styrelsen består av lantbrukare.

Styrelsen består mestadels av lantbrukare, men de har även sedan några år tillbaka några externa som besitter annan kunskap för att på bra sätt kunna ta organisatoriska och strategiska beslut. Samtliga respondenter var idag nöjda med styrelsens sammansättning, och upplevde att medlemmarna hade ett gott förtroende för både VD och koncernstyrelse.

Ett fåtal av respondenterna uppgav att det kunde vara av viss betydelse att ha representanter från olika produktionsgrenar, men att det mest handlar om att kunskap inom en viss produktionsgren kan ses som en meriterande kunskap.

Responderande uppgav att VDn väljs av styrelsen, styrelsen väljs av medlemmarna. Här väljs personer som medlemmarna anses vara lämpliga och som de ser har intressen som är rätt för dem och kooperativet. Än så länge har det funkade bra, och den dagen medlemmar blir missnöjda slutar de göra affärer, eller väljer om.

5.3 Övriga kommentarer

Efter att studiens frågor besvarats lämnade författarna utrymme för övriga frågor och kommentarer, utifall att litteraturundersökningen begränsat studien i den mån att man missat något viktigt perspektiv. Det var inte alla respondenter som ville lämna ytterligare kommentarer, men vissa valde göra det.

Något flera av respondenterna lyfte var den kooperativa företagsformen. De menade att den i sig är mycket intressant och har egenskaper som kan komma att vara extra attraktiva i framtiden. Det nämndes också att den förändrade ägarformen hos medlemsföretagen, från enskild firma till aktiebolag kan komma att ha stor inverkan och påverkan på Lantmännens sätt att hantera medlemskap, framförallt ger det nya utmaningar gällande utbetalning av återbäring på emitterat kapital.

Digitaliseringen, lobbyarbete och generationsskifte var också något som troddes kunde ha en påverkan på kooperativet i framtiden. Dessa scenarier var inget som författarna av studien valde gå in djupare på, men det ger bra förslag på fortsatt forskning samt detta arbetets svagheter i och med teoriavgränsningen.

I samtliga intervjuer nämndes Covid-19, den pandemi som under skrivandets tid råder (Cucinotta & Vanelli, 2020). Det nämns i sammanhang om kommunikation till makthavare, krishantering internt på Lantmännen och eventuella utmaningar det kunde innebära för medlemsföretagen.

6 Analys

I detta kapitel har författarna analyserat och diskuterat den empiriska data som presenterades i kapitel fem. Analysen är till för att koppla samman empiri med teori, och att så sätt kunna besvara forskningsfrågorna.

6.1 Analys Scenario 1: Gårdarna blir större och färre

Då teorier studerats, och data samlats in gick det att se att ökad storlek på företag kan göra att de ändrar sin affärsmodell, samt sitt förhållningssätt (Teece, 2010). Att gårdarna blir större och färre är en genomgående trend i svenskt lantbruk (Edenbrandts, 2012). Därav ansågs det som ett relevant scenario att ta med, dels för att det går mot den utveckling på gårdsnivå och kan därmed besvara den första forskningsfrågan, dels för att det kan påverka hur affärerna sker mellan lantbrukaren och Lantmännen vilket kan besvara den andra forskningsfrågan.

Vad har ni sett för ändrat beteende senaste åren i och med att gårdarna växt? Agerar lantbrukare med större gårdar på annat sätt?

Genom att analysera empirin går det att se att de mest frekvent nämnda begreppen var



Figur 11. Figuren ovan illustrerar de begrepp som var mest frekvent nämnda i intervjuerna

Service och tjänst är två viktiga parametrar som nämns i teorin om kooperativ (Nilsson, 1991). Där är det inte kopplat till storlek på gård, men det är ett av kooperativets huvudsyften att fylla (ibid).

Relationer till säljarna, och därmed tillit var även det något som nämndes med hög frekvens. Batista (2002) skriver om vikten av att ha ett starkt förtroende så att någon inblandad inte känner att det finns en risk för att bli lurad. När gårdarna blir större har lantbrukaren mindre möjlighet att kontrollera allt själv, vilket gör att förtroendet för säljaren måste vara högt så att lantbrukaren inte anser att det finns någon risk att denne blir lurad, vilket överensstämmer med de svar som respondenterna uppgav.

I affärer mellan två företag, business to business är det viktigt med tillit, relationer och engagemang (Firman *et al.*, 2002). Något som nämndes under intervjuerna var att det är, och alltid har varit två företag som har gjort affärer med varandra, men i och med att gårdarna växer ändras mentaliteten hos företagaren något och det blir mer affärsmässiga relationer. En större gård har större förhandlingsutrymme. Både service, tjänst och relation nämndes i hög grad under intervjuerna, vilket överensstämmer med vad Firman *et al* (2002) beskriver som viktigt i business to business affärer.

Business to business innebär att två företag gör affärer med varandra till skillnad från business to consumer som innebär affärer mellan företag och konsument (Friman *et al.*, 2002). För att en god affärsrelation ska utvecklas krävs tillit. Tilliten är avgörande för att transaktioner ska ske och en hög tillit parter emellan kan ge konkurrensfördelar och lägre transaktionskostnader (Wilson, 2000). När parterna i en affärsrelation litar på varandra minskar osäkerheten i affären. Utifrån empirin har Lantmännen affärsrelation till medlemmarna gått från B2C till B2B, samt i dagsläget en hög tillit då de visat ett gott resultat samt en god avkastning på emitterat kapital. Att förtroende och relation till medlemmarna är viktigt var också något som empirin visade. För att kooperativet ska bibehålla och öka tilliten, krävs ett aktivt vårdande av relationerna till medlemmarna. Kooperativ som vuxit genom vertikal eller horisontell integration, misslyckas ofta med att behålla sitt sociala kapital och medlemmarnas tillit, både medlemmarna emellan, men också mellan medlem och styrelse (Nilsson *et al.*, 2012). Det kan alltså vara en risk att förlora socialt kapital när kooperativet växer och något som bör tas med i beräkningen vid sådana beslut.

Två av respondenterna motsatte sig påståendet, och menar att professionalism finns överallt och har alltid funnits överallt. Detta är inget som varken finner motstånd eller medhåll i teorin.

Hur tror du kooperativets roll kommer att förändras om gårdarna blir större? Hur kommer ert arbete med värdekedjan påverkas? Det vill säga var man ska skapa sitt värde?

Genom att analysera empirin går det att se att de mest frekvent nämnda begreppen var:



Figur 12. Figuren illustrerar de begrepp som var de mest frekvent nämnda under intervjuerna

Större gårdar, med mer ekonomiskt kunniga lantbrukare och lantbrukare som har varit medlemmar i lantmännen en längre tid ser förädlingen som positiv enligt respondenterna. Att förstå och kunna ta till nytta av näthandeln är en viktig del i affärsmodellen för att företagen ska vara konkurrenskraftiga (Teece, 2010). Förädlingen, och varumärket med Grodden ger produkterna ett mervärde som även lantbrukaren kan ta del av då produkten ägs hela vägen fram till konsument. Vid denna frågeställning nämndes även av några respondenter hur varumärket som uppstått ut till konsument, i och med digitaliseringen, kan komma att bli allt viktigare (ibid). En mer diversifierad portfölj klarar av svängningar i marknaden bättre än en specialiserad, och de kan skapa värde i flera kedjor. Fördelen med en diversifierad portfölj nämns även i artikeln skriven av Wallin (2019).

Att ha nöjda kunder och goda relationer leder till lojalitet gentemot kooperativet (Caceres, 2007). Det framkom i intervjuerna att det var viktigt med kundnöjdhet, vilket med hjälp av teorin kan tolkas som att det är viktigt för kooperativet med lojala kunder.

6.2 Analys Scenario 2: Klimatet blir mer osäkert

Likt framtagande av scenario 1 ligger teorigenomgången till grund för detta scenario. Ett förändrat klimat och ett förändrat fokus hos makthavare gör att en ändrad affärsmodell behövs (Enkvist *et al.*, 2008). Med stöd av teori antas att klimatet blir mer osäkert, den faktorn gör att det detta scenario känns relevant både för hur lantbruket, det vill säga medlemmen kommer att utvecklas, tillika så Lantmännen. Ett förändrat klimat leder till förändrade företagsmodeller (Enkvist *et al.*, 2008). Det kommer att påverka lantbruket, vilket därmed kan ge svar på första forskningsfrågan. Behovet av anpassning uppkommer då det behövs för att kunna klara av konkurrensen mot andra företag i samma bransch (Boons *et al.*, 2013), vilket kommer leda till att Lantmännens sätt att agera behöver anpassas, vilket gör att detta scenario även kan användas för att besvara forskningsfråga två.

Vad blir er roll som kooperativ i detta, vad förväntar sig medlemmarna? Till exempel torkan 2018, hur hanterades det och hur ser ni på framtiden om ytterligare såna saker sker?

Genom att analysera empirin går det att se att de mest frekvent nämnda begreppen var:



Figur 13. Figuren visar de begrepp som var mest frekvent nämnda under intervjuerna

Vid klimatförändringar är det viktigt för företag att arbeta med forskning och utveckling, och att ha det i sin affärsmodell (Boons *et al.*, 2013). Samtliga respondenter ansåg att Lantmännens roll i klimatförändringen framförallt blir att arbeta med forskning och utveckling, vilket är en affärsmodellutveckling som stöds av teorin.

Genom att använda sig av forskning och utveckling, bädda in resultatet i en produkt och sedan sälja produkten skapas konkurrensfördelar (Teece, 2010). Flera respondenter talade om växtförädling, till exempel att göra mer värme och torkstress tåliga växter, det är ett exempel på hur forskning och utveckling används och hur resultatet appliceras på säljbara produkter.

Att Lantmännen fortsatt, och i större mån ska jobba med forskning och utveckling dels för att sakta ned taken på klimatförändringen, dels för att ta fram produkter som möjliggör fortsatt produktion och värdeskapande på gårdarna och därmed för kooperativet. Det gör dem också attraktiva som företag för konsumenter, vilket är en fördel ur ett konkurrensperspektiv (Enkvist *et al.*, 2008). Det hör samman med makthavares inställning och kunskap till klimatförändringen (ibid).

Konsumenten får så sett inte bara en produkt, utan även en attraktiv lösning (Teece, 2010).

Torkan 2018 hanterades med ett ekonomiskt krispaket till lantbrukarna, detta var inget alternativ som någon av respondenterna såg som långsiktigt hållbart, och inte heller något som ges stöd av i teorin.

Framtidens klimatförändringar kommer se annorlunda ut, och även påverka ekosystemen (Linnenluecke *et al.*, 2013). Detta var inget som nämndes under intervjuerna, dock var samtliga respondenter medvetna om att ekonomiska och sociala förhållande inte kommer att vara oförändrade. Linnenluecke *et al* (2013) skriver att framtiden förändringar kommer sannolikt vara under en längre tid och svåra att förutse konsekvenserna av, vilket kan kopplas till ena respondentens svar då denne sa att hans uppfattning ofta var att förändringar under femårsperioden ofta överskattas men på tjugoårsperioder ofta underskattas.

Respondenterna svarade att de ekonomiska konsekvenserna av klimatförändringen framförallt bör skötas på gårdsnivå, det krävs risktänk och buffert. Det är någon som även det stöds i teorin, enligt Wästhelt och Eriksson (2017) är det vanligt att lantbrukare antingen har en sidoverksamhet, förädlar sina produkter ytterligare eller blir större och mer specialiserade vilket kan ses som ett sätt att fördela risker.

Det är viktigt för företag att de tar hänsyn till det förändrade klimatet och utveckla sina affärsmodeller (Enkvist *et al.*, 2008). Vad som framkom i intervjuerna är att förädlingsindustrin ger kooperativet tillgångar, och ekonomiska muskler, vilket i nästa led faller tillbaka som avkastning på kapital och utdelning till ägarna. Diversifieringen i lantmännens affärsportfölj och deras globala affärsverksamhet är en styrka i tider med osäkert klimat. Det faktum att Lantmännen redan har det, tillsammans med forskning och utveckling, ger dem ett försprång mot företag som ännu inte börjat med det.

King (2004) skriver att det faktum att stigande temperaturer kommer leda till att extrema väderförhållande bli allt vanligare och ha större negativ påverkan kan kopplas till Lantmännens arbete med forskning och utveckling.

Berkhout *et al* (2006) nämner i sin artikel att det finns ett antal hinder som företag står inför när det kommer till att lära sig att anpassa sig till ett förändrat klimat, då det finns oklarheter och osäkerhet i hur klimatförändringen kommer att se ut och att fördelarna med anpassningsåtgärder inte är givna. Utefter vad som framkom under intervjuerna såg samtliga respondenter det som nödvändigt att anpassa sig, eftersom det är avgörande för möjlighet att skapa lönsamhet på gårdsnivå.

6.3 Analys Scenario 3: Gårdarna blir mer specialiserade

Även detta scenario har sin grund i och med teorigenomgången. Gårdarna går i allt större grad mot specialisering, framförallt de medelstora gårdarna (Edenbrandts, 2012). Scenario tre kan därmed ligga som grund för att besvara forskningsfråga ett (ibid).

Endel bönder vill ha bra spannmålspriser, andra bra foderpriser, hur hanteras detta?

Genom att analysera empirin går det att se att de mest frekvent nämnda begreppen var:



Figur 14. Figuren visar de begrepp som var mest frekvent nämnda under intervjuerna.

Två av respondenterna trodde inte att scenariot skulle inträffa, något som kan stödjas med teori från Anna Edenbrandts (2012) som menar att det inte är de stora gårdarna som specialiseras, utan snarare de mellanstora och små. Dessa två respondenter menade också att i och med ett förändrat klimat behövs diversifiering på gårdsnivå för att bättre klara sig, detta överensstämmer med vad Wallin (2019) skriver, att ändrade mat-trender eller växtsjukdomar kan slå ut ett helt företag om det är specialiserat.

På denna frågan ansåg samtliga respondenter att det är marknadspriset som styr, vilket överensstämmer med vad Nilsson & Björklund skrev i sin rapport år 2003. Anledningen som respondenterna angav återspeglas med vad som står i rapporten, om marknadspriset frångås i ena ledet, spiller det över på senare led och kooperativet kommer tappa marknadsandelar i slutändan vilket inte kommer generera några goda resultat för medlemmarna (ibid).

Några respondenter nämnde att Lantmännens storlek gör att de själva i viss mån kan styra marknadspriserna, men det är även där en fin balansgång.

Istället för att kunna konkurrera med bästa priser, vilket inte alltid är möjligt, har den kooperativa affärsmodellen en fördel här då medlemmarna får ta del av utdelningen. Så sett har den kooperativa affärsmodellen en fördel, och medlemskapet blir främjande vilket är ett av målen inom kooperativet (Stryjan, 1994).

För att undvika eventuellt missnöje inom medlemskåren är det viktigt med kommunikation och transparens gällande prissättningen på de olika varorna (Friman *et al.*, 2002). En välfungerande kommunikation ökar välviljan hos båda parter, och gör att affären underlättas (ibid). Den information som utbyts i och med en väl fungerande kommunikation och transparens kan även ses som en konkurrensfördel, vilket ökar nyttan av medlemskap ytterligare (Wilson, 2000).

Det är viktigt med transparens och kommunikation för att undvika risken med huvudman-agentproblem uppstår (Ross, 1973). Annars kan lantbrukaren uppfatta att kooperativet värnar om sina egenintressen, framför kundens. Respondenterna var medvetna om den risken och nämnde ett flertal gånger vikten om kommunikation och transparens.

Påverkar detta sättet att sätta ihop styrelsen? Till exempel så arla har en från varje land, skulle ni kunna ha en från varje produktionsgren?

Genom att analysera empirin går det att se att de mest frekvent nämnda begreppen var:



Figur 15. Figuren visar de begrepp som var mest frekvent nämnda under intervjuerna

Här ansåg ingen representant att det var aktuellt. En av respondenterna ansåg att det var en mögnadsfråga för kooperativet, och att Lantmännen var så pass moget att tilliten inte var något problem. Det tyder på att det finns ett starkt socialt kapital i Lantmännen, med en tro om välvilja (Wilson, 2000). Vikten av en kompetent styrelse nämner även Bijman *et al* (2012). De skriver även att en mer diversifierad produktportfölj innebär generellt sett en mer aktiebolagslik styrelse. Lantmännens styrelse består både av interna och externa, vilket överensstämmer med vad Bijman *et al* (2012) skriver.

Styrelsen, VD och lantbrukaren kan ha olika riskpreferenser vilket påverkar hur samtligas syn på vilka beslut som ska tas kan se ut (Eisenhardt, 2011). Respondenterna uppgav att eftersom VDn väljs av styrelsen, och styrelsen av medlemmarna är denna risken inom kooperativet mycket liten. Det sättet att välja ledning är traditionellt inom kooperativ och en av de kooperativa företagens grundpelare (Bijman *et al.*, 2014).

Bijman *et al* (2014) menar att styrningen i kooperativ ibland ändras över tid beroende på olika fusioner, eller att principal - agentproblem uppstår. Under intervjuerna framkom inga planer på att ändra internt styrsätt, och att sammansättningen på styrelsen som den ser ut idag är en grund för Lantmännen. Lantmännen ägs av svenska bönder, och ska styras av svenska bönder. Utöver de lantbrukare som sitter i styrelsen sitter det även några externa för att bidra med ytterligare kompetens, något som är vanligt i stora kooperativ (Bijman *et al.*, 2014). En av huvudanledningen är att yttre kompetens behövs för att organisationen på ett bra sätt ska kunna fatta strategiska beslut.

7 Diskussion

Kapitel 7 börjar med att diskutera om studiens syfte uppfyllts eller ej. Därefter kopplas studiens resultat samman med tidigare studiers, och författarna diskuterar och förklarar likheter och skillnader. Sedan presenteras metodkritik och metoddiskussion där de metoder som beskrivs i kapitel fyra diskuteras, och kapitlet avslutas med en kritisk reflektion över objektivitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet.

7.1 Syfte

Syftet med studien var att studera hur medlemsföretagen och medlemmarna kommer utvecklas fram till 2030 och hur det kommer påverka Lantmännens sätt att agera som affärspartner samt dess styrning. Insamlad sekundärdata i form av statistik och litteratur, och primärdata i form av respondenternas svar under de semistrukturerade intervjuerna har analyserats med hjälp av tematisk kodning och tolkats med hjälp av de teorier som ligger till grund för denna uppsats. Författarna har tagit fram scenarier kopplade till syftet, ställt frågor till respondenterna, tolkat och analyserat. De svar som kommit fram under studiens gång går att koppla till studiens syfte, och syftet kan anses vara besvarat. De svar som forskarna fått fram kopplat till syftet har varit:

Scenario 1 Gårdarna blir större och färre:

1) Hur kommer Lantmännens medlemmar och dess företag att se ut 2030?

Framtidens lantbrukare kommer att bruka mer mark, och ha fler djur. Stor del av marken kommer att vara arrenderad, vilket leder till att torkanläggningarna på gård inte kommer klara av kapaciteten av vad som skördas. De som har djur kommer i vissa fall att ha egen fodertillverkning, men fortfarande vara i behov av att köpa soja och mineraler. Många lantbruksföretag driv idag i enskild firma, vilket i många fall kommer att gå över till aktiebolag. Lantbrukaren kommer vilja ha duktiga säljare, som de litar på och har en god relation till. Lantbrukarna kommer bli mer proffsiga, och mer ekonomiskt kunniga.

2) Hur kan det förväntas påverka Lantmännen och sättet de agerar som affärspartner samt dess styrning?

Lantmännen kommer behöva tillgodose deras medlemmar med säljare som besitter stor kompetens, och kan upprätthålla en god relation som resulterar i stark tillit. De kommer behöva arbeta med och fortsatt investera i att logistiken till och från gård. De måste fortsatt ha en diversifierad och global portfölj.

Scenario 2, Klimatet blir osäkrare:

1) Hur kommer Lantmännens medlemmar och dess företag att se ut 2030?

Klimatet kommer göra att det blir svårare att förutse hur skörden kommer att bli. Det blir därför viktigt att lantbrukarna räknar med detta i sin ekonomi. Det kommer att vara svårt att belåna sig utefter en kalkyl på 7 ton per hektar och år. Fler bolag kommer att bli i aktiebolagsform, för att undvika att ta allt för stora risker privat.

2) Hur kan det förväntas påverka Lantmännen och sättet de agerar som affärspartner samt dess styrning?

Lantmännen kommer att fortsatt arbeta med forskning och utveckling, så de kan minska klimatpåverkan och ta fram sorter som är mer värme och torka stresståliga. En roll som

kooperativet kan ta i detta scenario, som inte går att hitta stöd till i teorin men som några av respondenterna nämnde var marknadsföring. Inte endast marknadsföring av sina egna varor och tjänster, utan på ett högre plan, snarare lobbyverksamhet. Vid torkan 2018, och även under Covid-19 pandemin har Lantmännen tagit en roll som ansiktet utåt för hela svenska lantbruk kåren, och de möter bland annat handelsministern, är med i nyhetssändningar och så vidare, för att representera lantbrukarna och hålla makthavare informerade (pers referens). Detta är dels kopplat till marknadsföring och tillit, dels till stor del om ägandeformen. För att vara konkurrenskraftig på en förändrad marknad krävs det att affärsmodellen utvecklas, för att lyckas med affärsmodellen krävs det att leverera värde till kunden samt att fånga värdet (Teece, 2010). Genom att investera i forskning och utveckling och utveckla produkten eller tjänsten blir resultatet mer attraktivt. Lantmännen satsar redan idag på forskning utveckling och detta var något som empirin visade att de kommer att fortsätta arbeta med, vilket kommer behövas för att klara konkurrensen. Det kan också bidra till en lösning på klimatfrågan, med förädlade växtsorter som klarar extremväder kommer skördarna inte påverkas lika mycket av ett dåligt väder. Empirin visade också att Lantmännen både arbetar förebyggande med växtförädling men också för att minska klimatpåverkan. Detta stämmer överens med Enkvist et al (2008) som menar att med ett förändrat klimat kommer nya affärsmodeller att behövas där det satsas på mer forskning och utveckling. De kommer behöva ha en fortsatt global och diversifierad portfölj för att sprida riskerna.

Scenario 3, Gårdarna blir mer specialiserade:

1) Hur kommer Lantmännens medlemmar och dess företag att se ut 2030?

Här framkom det lite olika svar från respondenterna. Två av de som intervjuades ansåg inte att gårdarna skulle bli mer specialiserade, utan att den var en trend som var här för att vända igen. De motiverade sina svar med att en specialiserad gård är väldigt hårt utsatt vid dåliga år, och att inte fördela riskerna är allt för riskabelt. Torkåret 2018 nämndes som ett exempel, de som endast hade växtodling då klarade hade svårt att klara av när deras enda inkomst, spannmålen, torkade bort. En annan infallsvinkel över problematiken var den att om en gård saknar idisslande djur blir inte vallen en naturlig del av växtföljden, vilket i sin tur försämrar växtodlingens kapacitet. De andra respondenterna trodde att scenariot skulle kunna falla in, då det varit en tydlig trend hittills.

2) Hur kan det förväntas påverka Lantmännen och sättet de agerar som affärspartner samt dess styrning?

Lantmännens styrning kommer inte att påverkas, inte heller sättet de agerar som affärspartner. De priser som råder är satta utefter marknaden, och går inte att påverka. De kommer att få ha en fortsatt global och diversifierad portfölj, och en kompetent styrelse med individer som kan se ur ett helikopterperspektiv.

7.2 Tidigare studier

Mycket av denna studiens resultat överensstämmer med tidigare dokumenterade studiers resultat. Respondenterna uppgav att det finns en stark tillit inom kooperativet till VD och styrelse tack vare tidigare goda investeringar och affärer. Det innebär att de har minskade huvudman-agent - problem, vilket överensstämmer med tidigare studier gjorda på kooperativ (Bijman et al, 2014). Något som också framgick under intervjuerna var att det var viktigt med transparens och kommunikation, vilket även nämns i tidigare studier (Ross, 1973). Det faktum att kooperativet är

stort, och har en bred diversifierad portfölj och många marknadsandelar påverkar inte huruvida de sätter sina priser. I enighet med Nilsson och Björnklund (2003) så är det marknaden som avgör priset. Samtliga respondenter såg klimatförändringen som något pågående. Redan idag arbetar Lantmännen mycket med forskning och utveckling, rådgivning och så vidare. Det faktum att klimatförändringen kommer påverka affärsmodellen (och till viss del påverkar var de befinner sig redan idag), har författarna funnit i tidigare studier, bland annat i Boons *et al.*, (2013) och i Enkvist *et al.*, (2008). Denna studie har visat att detta även är applicerbart på kooperativa företag.

Wilson (2000) skriver i sin artikel om hur tillit är avgörande för att affären ska genomföras, en hög tillit mellan parterna kan ge konkurrensfördelar och lägre transaktionskostnader. Även denna studies resultat påvisar vikten av tillit när affären ska ske. Resultatet i denna studie gällande tillit överensstämmer därmed med Wilsons (2000) studie. Friman *et al.*, (2002) har i sin artikel om business to business kommit fram till att tillit är avgörande för en god affärsrelation. Det bekräftas även av författarna i denna studie.

I denna studie har författarna kommit fram till resultatet att en diversifierad portfölj är av stor vikt för Lantmännen i framtiden, de sprider då riskerna och har möjlighet att klara av de konsekvenser som klimatförändringarna kan ge. Det överensstämmer med vad Wallin (2019) skriver.

Majoritet av respondenterna såg det som troligt att scenarierna slår in. Deras syn på förändringen är därmed densamma som författarna funnit i statistiken och artiklar. Att specialiseringen av lantbruksföretag pågår är något som Edenbrandt (2012) skrivit om. Det faktum att branschen en längre tid gått mot större och färre lantbruk går det att läsa om på Jordbruksverket (2020). Att klimatförändringar pågår och troligen kommer att pågå och påverka oss framöver är även det ett faktum (SMHI, 2014).

Ingen av de teorier som studien grundar sig i, eller i andra dokumenterade studier, har det tidigare påtalats kooperativets möjlighet till att lyfta en hel bransch och kunna marknadsföra dess produkter. Den marknadsmakt som Lantmännen besitter ger dem möjlighet att få träffa dels ministrar, dels andra organisationer och företag i näringen. När representanter från Lantmännen träffar beslutsfattare och makthavare inom olika spektrum ger det inte bara en möjlighet till deras medlemmar att få bättre förutsättningar, utan också till hela branschen. Alla svenska lantbrukare gynnas på så sätt av kooperativet. Att detta inte gått att finna i tidigare studier, och som skulle gå att komplettera teorin med, kan tänkas bero på att författarna undersökt framtida scenarier som kommer kräva andra metoder. Det kan också tänkas vara starkt bundet till lantbruk, livsmedelsproduktion, den svenska kontexten eller helt enkelt till Lantmännen som kooperativ - och därför missats i andra studier som inte berör något av detta, eller endast delar av det.

Vad som skiljer sig från tidigare studier är dels det teoretiska ramverket, dels forskningsämnet. I sin helhet är resultaten i mångt och mycket likt tidigare studiers resultat, det vill säga att vad som anses viktigt i relationen vid business to business och så vidare överensstämmer med tidigare studier. Författarna har bidragit med att undersöka Lantmännen, dess medlemsföretag och kooperativets agerande ur ett 2030 års perspektiv.

7.3 Metodkritik och metoddiskussion:

I kapitel fyra går det att läsa om hur författarna gått tillväga under studiens gång. Där framkommer att det endast varit personer som på ett eller annat sätt haft en koppling till Lantmännen som intervjuats, och valet av respondenterna har dessutom skett i samråd med en tjänsteman i chefsposition. Intervjuerna skedde med förtroendevalda, före detta förtroendevalda och anställda på Lantmännen. Anledningen till att dessa valdes var för att de har god insikt i hur Lantmännen arbetar med sina medlemmar och situationer ser ut idag, samt hur den sett ut tidigare vilket varit avgörande för att kunna svara på de frågor som studien syftar till att besvara. Det finns dock en risk med att samtliga respondenter på något sätt har, eller har haft, koppling till Lantmännen - de kan känna en lojalitet gentemot företaget och det finns en risk att inga kontroversiella svar kommer fram (Bryman & Bell, 2013). Det är viktigt att ha i åtagande när studiens läses.

Studien är en fallstudie. Fallstudier används då ett visst fall skall studeras på djupet, (Robson, 2002). Kritik som ges mot fallstudier är att det är svårt att applicera på andra fall och andra kontexter (ibid).

I och med rådande situation med Covid-19 var det inte möjligt att genomföra fysiska intervjuer (Cucinotta & Vanelli, 2020). För att minska förlusten av dimensioner så som ansiktsuttryck och gestikulationer som går förlorade vid telefonintervju gjordes intervjuerna med video i den utsträckning som var möjlig, detta går inte fullt ut att likställa med fysiska intervjuer men gjorde ändå att kontakten och relationen till intervjupersonerna blev mer likställd en fysisk kontakt än vid enbart telefonintervju (Kvale, 2014).

Litteraturgenomgång, statistik, och intervjuer användes i kombination med varandra för att kunna besvara forskningsfrågorna. Denna typ av skrivbordsforskning sätter ett stort krav på forskarna att ha tillgång till relevant information, och att de vet vad som är relevant information (Robson & McCartan, 2016).

8 Slutsatser

I studiens åttonde och sista kapitel presenteras de slutsatser som går att koppla samman till studiens syfte, samt förslag på vidare forskning inom ämnet.

8.1 Slutsatser kopplat till syfte

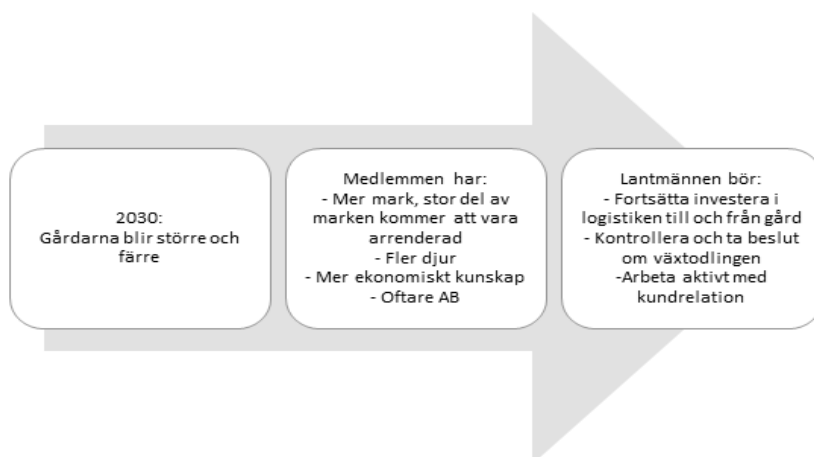
Syftet med studien presenteras i kapitel ett "Syftet med uppsatsen är att studera hur ser medlemsföretagen och medlemmarna ser ut 2030, och hur det kommer påverka Lantmännens sätt att agera som affärspartner samt dess styrning". Därefter presenterades de tre scenarier som legat till grund för forskningen, och som blivit viktiga grundpelare och parametrar att utgå från under hela forskningsprocessen.

De frågor som besvarats i studien har varit:

- 1) Hur kommer Lantmännens medlemmar och dess företag att utvecklas till 2030?
- 2) Hur kan medlemskårens utveckling fram till 2030 förväntas påverka Lantmännen och sättet de agerar som affärspartner samt dess styrning?

Att försöka se in i framtiden är givetvis svårt men genom att fastställa tre scenarier att arbeta utefter, och kunna koppla frågor till teorier som används i tidigare studier för att förstå liknande problematik så har det trots allt blivit greppbart. Det är viktigt att ha i åtanke att denna studie missar ytterligare dimensioner då det ramverk, och de frågor som använts, är baserat på scenarierna och avgränsade.

I figur 16 här nedan presenteras slutsatserna av scenario 1, att gårdarna år 2030 skulle vara större och färre:

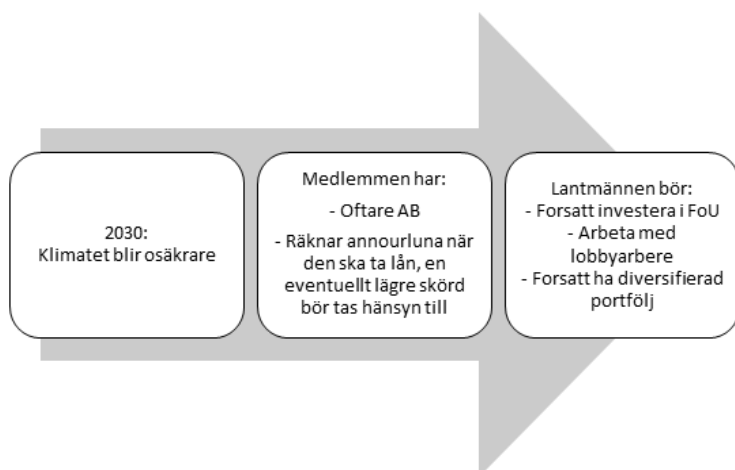


Figur 16. Slutsats scenario 1 (Egen bearbetning, 2020)

Om gårdarna blir större och färre kommer lantbrukaren ha fler hektar som arrenderas och i större omfattning driva verksamhet i aktiebolag. Lantbrukaren blir proffsigare och mer ekonomiskt kunnig, och i affärer med Lantmännen så blir relationen mer lik Business to Business. Även om det alltid varit två företag som gör affär med varandra, Lantmännen och medlemmen, så ändras mindsetet. Lantmännen behöver tillgodose kundens behov genom att ha säljare med stor kompetens som medlemmen har tillit till. Logistiken måste fortsätta utvecklas då det i större grad

kommer saknas tillräckligt med torkkapacitet på medlemmens gård. Service och relationer måste fungera. De bör ha en fortsatt diversifierad och global portfölj.

I figur 17 illustreras scenario 2, hur medlemsföretagen kommer utvecklas samt hur Lantmännen förväntas agera som affärspartner och med styrning internt.

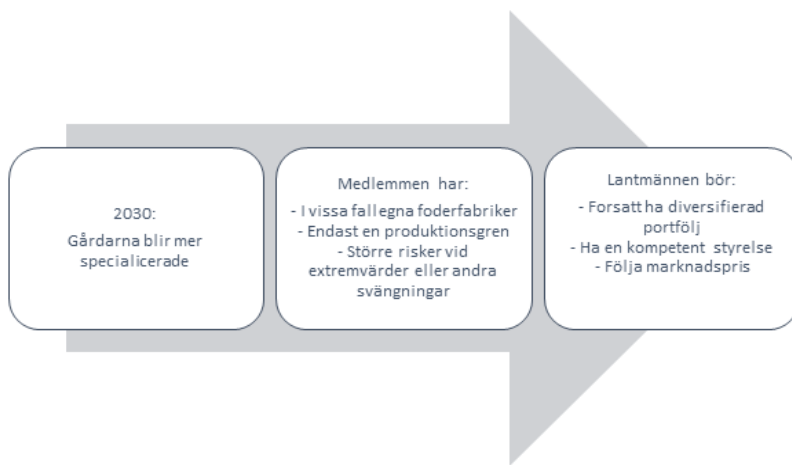


Figur 17. Slutsats scenario 2 (Egen bearbetning, 2020)

Om klimatet blir mer osäkert kommer medlemsföretagen i större utsträckning bli aktiebolag för att minska risk med personlig konkurs. Medlemmen kommer behöva lägga upp sin ekonomi på gård annorlunda, de kan inte räkna med 7 ton per hektar på varje hektar varje år längre, utan måste ha buffert för att klara torka och översvämningar.

Lantmännen behöver tillgodose kund genom att arbeta med forskning och utveckling, dels för att minska påverkan, dels för att ta fram grödor som klarar av nya förhållanden. De måste även bedriva lobbyingarbete där de kan lyfta och marknadsföra svenska produkter vilket leder till en ökad efterfrågan och därmed högre betalt till lantbruksföretagen. De behöver tänka risk och buffert, där är det gynnsamt att ha en fortsatt diversifierad och global portfölj så riskerna sprid - det ger också möjlighet att ge lantbrukaren bra avkastning på emitterat kapital och avkastning. En av kooperativets styrkor är att det är stort och diversifierat vilket ger en bra trygghet.

I figur 18 presenteras det tredje och sista scenariot, att gårdarna år 2030 skulle ha mer specialiserad produktion.



Figur 18. Slutsats scenario 3 (egen bearbetning, 2020)

Om gårdarna blir mer specialiserade kommer lantbrukaren, om de har djur, i vissa fall ha egna foderfabriker. De kommer vara känsligare för starka svängningar, till exempel om det blir en kraftig torka eller om många konsumenter väljer att byta kost. Har en lantbrukare endast grisproduktion blir det svårt att få inkomst om alla väljer att bli vegetarianer, har en lantbrukare bara spannmål blir det svårt att få inkomst om allt torkar bort. Lantmännen behöver tillgodose kund genom att ha en kompetent styrelse med ett helikopterperspektiv. De kommer fortsatt behöva följa marknadspris, även om deras medlemmar som bara odlar spannmål vill ha höga priser, och de som har djur vill ha låga foderpriser så är det viktigt att de inte frångår marknadspriset. En fortsatt diversifierad och global portfölj ses även i detta fallet som något viktigt.

Studiens empiriska bidrag har varit att besvara de forskningsfrågor som ställts, och därmed uppfylla syftet med studien. Författarna har med hjälp av det teoretiska ramverket, studier, statistik och intervjuer kunnat svara på de frågor som studien syftade till att besvara. Kombination av valda teoretiska modeller som applicerats på studien samt den metod som använts för att genomföra studien går att se som studiens teoretiska bidrag. Samma teoretiska ramverk, i kombination med metoden som används går för framtida studier att applicera på andra kooperativ eller andra scenarier.

8.2 Vidare forskning

Vidare vore det intressant att följa upp Lantmännen år 2030 och se om scenarierna slagit in, och om arbetet inom kooperativet blivit som respondenterna föreslagit - eller om andra vägar valts, samt vad det i sådana fall gett för utfall. Det vore intressant att göra liknande studier på andra kooperativ för att se om fallet är applicerbart på fler kooperativ, eller om resultatet är starkt bundet till just Lantmännen. Det vore även intressant att se hur andra möjliga scenarier skulle ge andra svar, ett förslag här är att studera andra bolagsformer eller teknikutveckling, vilket under studiens gång framkom som andra aspekter som spelar roll för Lantmännens agerande som affärspartner. Att studera samma fall fast med empiriskt underlag från andra sidan, det vill säga lantbrukaren, vore även det intresseväckande - att se huruvida bilden om förtroende, engagemang och betydelsen av prissättning överensstämmer.

Referenser

Litteratur:

Batista, C., Morrow, J., Hansen, M. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *The international food and agribusiness management review*, 5(1), ss 41-59

Berkhout, F., Gann, D., Hertin, J. (2006). Learning to adapt: organisational adaption to climate change impacts. *Climatic Change*, 78(1), ss 135-156

Bijman, J., Hendrikse, G., & Van Oijen, A. (2012). Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and decision economics*, 34(3-5), ss 204-217

Bijman, J., Marcus, H., Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperative in the EU. *Annals of public and cooperatives economics*. ss 641-661

Björklund, M. (2019). Reason, Purpose and Members –A Critical Discourse Analysis of a Swedish Agricultural Cooperative. *SLU*

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2., [rev.] uppl.* Stockholm: Liber.

Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45(1-8)

Bourdieu, P. The forms of capital. (1986). *Cultural theory: An anthology*, 1, ss 81-93

Caceres, R., Paparoidamis, N. (2007). Relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of marketing*

Cucinotta, D., & Vanelli, M. (2020). WHO declares COVID-19 a pandemic. *Acta bio-medica: Atenei Parmensis*, 91(1), ss 157-160.

Council, A. C. G. (2007). Corporate governance principles and recommendations.

Edenbrandt, A. (2012). Tillväxt, specialisering och diversifiering - hur har jordbruksföretagen förändrats de senaste 20 åren? *Agrifood*. Rapport 2012:2

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), ss 532-550

Eisenhardt, K. M. (2011). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management*. 14(1), ss 57-74

Enkvist, P., Naucmér, T., & Oppenheim, J. M. (2008). Business strategies for climate change. *McKinsey Quarterly*, 2(24)

- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnston, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. *Industrial marketing management*, 31(5), ss 403-409
- Hardman, P., Darroch, M., & Ortmann, G. (2002). Improving cooperation to make the South African fresh apple export value chain more competitive. *Journal on chain and network science*, 2(1), ss 61-72
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), ss 2954–2965
- Kvale, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- King, D. A. (2004). Climate change science: adapt, mitigate, or ignore?.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., Winn, M. I. (2013). Firm and industry adaption to climate change: a review of climate adaption studies in the business and management field. *Willey interdisciplinary reviews: Climate Change*, 4(5), ss 397-416
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. (3rd ed.). Thousand Oaks: *SAGE Publications Inc.*
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (Eds.). (2015). *Handbook of practical program evaluation*. USA: John Wiley & Sons.
- Nilsson, J. (1991). *Kooperativ utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, J., Svendsen, G.L.H., & Svendsen, G.T. (2012). Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital? *Agribusiness*, 28(2), ss 187–204
- Nilsson, J., Björklund, T. (2003). *Kan Kooperationen klara konkurrensen: om marknadsorientering i livsmedelssektorn*. Report 149. Department of Economics, SLU, Uppsala.
- Osterman, S (1982). *100 år av samverkan: minnesbok om lantmännen - vår äldsta fria lantbrukskooperation*. Stockholm: [Sv. lantmännens riksförb. SLR].
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Puglisi, M. (2001). *The study of the futures: an overview of futures studies methodologies. Interdependency between agriculture and urbanization: Conflicts on sustainable use of soil and water*. Bari: CIHEAM. 44 ss 439-463
- Robson, C., (2011). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. Wiley, Chichester, West Sussex.
- Robson, C. & McCartan, K. (2016). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. Fourth Edition. Hoboken: Wiley.

Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers 2. ed.*, Oxford: Blackwell.

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American economic review*, 63(2), ss 134-139

Riege, A. (2003) Validity and reliability tests in case study research: a literature review with 'hands-on' applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), ss 75– 86

Siegel, M. D., & Madnick, S. E. (1991). A metadata approach to resolving semantic conflicts. ss 3.

Smith, J. A. (2015). *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. 3. SAGE publications ltd.

Stryjan, Y. (1994). Understanding cooperatives: The reproductive perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, ss 59-79

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), ss 172-194

Wilson, P., (2000). Social Capital, Trust, and the Agribusiness of Economics. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 25(1) ss 1-13

Wästfelt, A., & Eriksson, C. (2017). *Det svenska lantbrukets omvandling 1990–2014: Exemplet Uppsala län*.

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Internet

Coompanion, 2020. *Om Kooperation*. <https://coompanion.se/korta-fakta-om-kooperation> [2020-01-23]

Europeiska Miljöbyrån, 2015. *Jordbruket och klimatförändringen*. <https://www.eea.europa.eu/sv/miljosignaler/miljosignaler-2015/artiklar/jordbruket-och-klimatforandringen> [2020-03-16]

Jordbruksaktuellt, 2018. *Torkan, ett välbehövligt stålblad*. <https://www.ja.se/artikel/57991/torkan--ett-vlbehovligt-stlbad.html> [2020-04-04]

Jordbruksverket, 2019. *Klimatförändringar påverkar jordbruket*. <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/miljoklimat/klimatanpassningavjordbruket/klimatforandringarpaverkarjordbruket.4.e01569712f24e2ca09800012513.html> [2020-03-16]

Jordbruksverket, 2020a. *Jordbrukets produktivitet och struktur*. <http://www2.jordbruksverket.se/download/18.267025215f9d477d3e27685/1510319648118/ra1721.pdf> [2020-05-10]

Jordbruksverket, 2020b. Tabell

http://statistik.sjv.se/PXWeb/pxweb/sv/Jordbruksverkets%20statistikdatabas/Jordbruksverkets%20statistikdatabas_Jordbruksforetag_Heltidsjordbruket%20i%20Sverige/JO0109D1.px/table/tableViewLayout1/?rxid=5adf4929-f548-4f27-9bc9-78e127837625 [2020-01-23]

Jordbruksverket, 2020c. Tabell

http://statistik.sjv.se/PXWeb/pxweb/sv/Jordbruksverkets%20statistikdatabas/Jordbruksverkets%20statistikdatabas_Arealer_1%20Riket%20i%20Sverige/JO0104B1.px/?rxid=5adf4929-f548-4f27-9bc9-78e127837625 [2020-05-08]

Jordbruksverket, 2020d. *Vårt uppdrag*. <https://nya.jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/vart-uppdrag> [2020-01-23]

Konkurrensverket, 2018. *Karteller*. <http://www.konkurrensverket.se/konkurrens/om-konkurrensreglerna/samarbete-som-begransar-konkurrensen/karteller/> [2020-03-30]

Lantmännen, 2011. *Lantmännen investerar i koncernen Pharmadistribution*.

<https://www.lantmannen.se/press-och-nyheter/pressmeddelanden/lantmannen-investerar-i-koncernen-pharmadistribution/> [2020-03-30]

Lantmännen, 2020a. *Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord*. <https://www.lantmannen.se/> [2020-01-22]

Lantmännen, 2020b. *Om oss*. <https://www.lantmannen.se/om-lantmannen/> [2020-01-22]

Lantmännen, 2020c. *Lantmännen som kooperation*. <https://www.lantmannen.se/vara-agare/kooperationen/> [2020-04-03]

Lantmännen, 2020d. *Samarbeten och dialog*. <https://www.lantmannen.se/hallbar-utveckling/samarbeten/> [2020-03-27]

Lantmännen, 2020e. *Vår historia*. <https://www.lantmannen.se/om-lantmannen/historia/> [2020-05-08]

Lantmännen, 2020f. *Utdelning*. <https://www.lantmannen.se/vara-agare/medlemskap/utdelning/> [2020-03-30]

Lantmännen, 2020g. Års och hållbarhetsredovisningar 2002–2017.

<https://www.lantmannen.se/om-lantmannen/finansiell-information/ars-och-hallbarhetsredovisningar/arsredovisningar-2012-2002/?fbclid=IwAR1M0xvJmi62q35N0FjuIYNah0istTMHZrAOR5iHViMwVBSA57p12NjZAw0> [2020-03-02]

SMHI, 2014. *Klimatförändring i Sverige och världen i ny svensk rapport*.

<https://www.smhi.se/forskning/forskningsnyheter/klimatforandring-i-sverige-och-varlden-i-ny-svensk-rapport-1.81497> [2020-03-16]

SMHI, 2020a. *Sommaren 2017 - Typisk svensk sommar*

<https://www.smhi.se/klimat/klimatet-da-och-nu/arets-vader/sommaren-2017-meteorologi-1.123378> [Hämtad 2020-03-16]

SMHI, 2020b. Klimatindikator - nederbörd

<https://www.smhi.se/kunskapsbanken/klimat/klimatindikator-nederbord-1.2887> [2020-03-18]

Svensk kooperation, 2020a. *Goda Affärer*. <https://svenskkoperation.se/goda-affarer/> [2020-05-07]

Svensk kooperation, 2020b. *Om kooperation*. <https://svenskkoperation.se/om-kooperation/> [2020-01-23]

Verksamt, 2017. *Kooperativa principer*. <https://www.verksamt.se/fundera/starta-kooperativ/kooperativa-principer> [2020-03-25]

Wallin, E. (2019). Specialisering skapar fokus – men kan bli sårbart. *ATL*, 10 november. <https://www.atl.nu/lantbruk/specialisering-skapar-fokus-men-kan-bli-sarbart/>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjun och våra frågor

Vi har utefter statistik från jordbruksverket kommit fram till tre tänkbara scenarier, det ena är att gårdarna blir färre men större, det andra är ett osäkrare klimat, och det tredje är att gårdarna blir mer specialiserade. Frågorna är samtalsämnen och diskussioner vi tänkt att intervjun kan komma att beröra, men ni får självklart välja ut det ni anser som mest relevant eller komma med egna inspel.

Gårdarna blir större och färre:

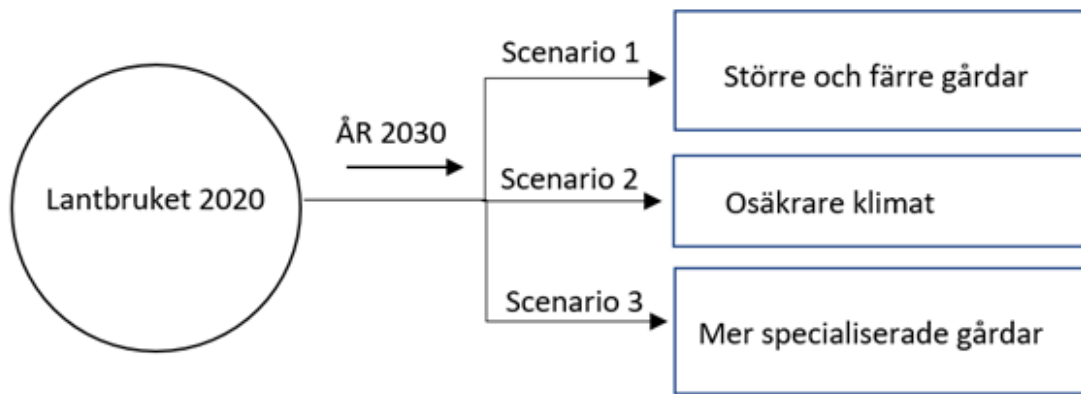
- Vad har ni sett för ändrat betende senaste åren i och med att gårdarna växt? Agerar lantbrukare med större gårdar på annat sätt? Hur hanterar ni den minskade medlemskåren?
- Om gårdarna blir större, hur förändras relationen mellan styrelsen och VDn?
Hur upplever du medlemmars attityd mot kooperativet (beroende på storlek på gård)
- Kan gårdarnas ökande storlek påverka kooperativet? Hur? (economics of scale)
Förhandlingskraft osv. vad kommer att krävas av kooperativet för att göra medlemmarna nöjda
- Hur tror du kooperativets roll kommer att förändras om gårdarna blir större
Om gårdarna blir större, hur kommer ert arbete med värdekedjan påverkas? Dvs:
 - Var man ska skapa sitt värde? (tex bagerier i USA, billigare spannmålspriser..)
 - Kan det påverka var ni vill ligga i värdekedjan? (ex. bygga flera pastafabriker eller sälja spannmål till andra företag som gör pasta?)
 - Hur ni tänkt att hantera interna och externa aktiviteter?

Osäkert klimat

- Vad blir er roll som kooperativ i detta? Vad förväntar sig medlemmarna?
- Vad kan ni erbjuda/göra? Hur har ni hanterat ex. torkan 2018 och hur ser ni på framtiden om ytterligare såna här saker sker?
- Kan det påverka var ni vill ligga i värdekedjan? (ex. bygga flera pastafabriker eller sälja spannmål till andra företag som gör pasta?)

Lantbruksföretagen blir mer specialiserade

- Endel bönder vill ha bra spannmålspriser, andra bra foderpriser, hur hanteras detta?
- Hur förändras relationen mellan styrelsen och VDn?
- Påverkar detta sättet att sätta ihop styrelsen (ex. arla har en från varje land, ni en från varje produktionsgren?)
- Kan det påverka var ni vill ligga i värdekedjan? (ex. bygga flera pastafabriker eller sälja spannmål till andra företag som gör pasta?)



Bilaga 2 - Samtyckesblankett

Hej!

Era rättigheter

Medverkandet i studien är helt frivilligt, och ni har när som helst under studiens gång möjlighet att dra tillbaka era svar och ert medverkande. Ni har rätt att begära att få era uppgifter raderade, rättade, begränsade och att få tillgång till de personuppgifter som behandlas, samt rätten att invända mot behandling.

Då det är viktigt för oss, och för studiens etiska aspekter, så ser vi att en öppen kommunikation med er är viktig. Dyker det upp några frågor eller tankar från er sida så är ni varmt välkomna att kontakta oss när eller hur ni vill.

För att säkerställa att ni tagit del av uppgifterna, så behövs dokumentet att skrivas under och skickas tillbaka till oss. Detta gör ni längst ner.

Kontaktuppgifter

Elisabeth Hidén, ehhi0001@stud.slu.se, 0730407805

Esther Svensson, essv0001@stud.slu.se, 0705671855

Studiens syfte

Syftet med uppsatsen är att studera hur ser medlemsföretagen och medlemmarna ser ut 2030, och hur det kommer påverka Lantmännens sätt att agera som affärspartner samt dess styrning. I studien antas tre olika scenarier för hur medlemmarnas villkor på marknaden kommer se ut. Först och främst ska en trendanalys för det svenska lantbrukets utveckling göras, med hjälp av att studera data och statistik från historien. Den data som används i studien är siffror från Jordbruksverket, SMHI och rapporter om det svenska lantbrukets utveckling. Genom att gå tillbaka i tiden och finna mönster och trender i utvecklingen så kommer författarna dra slutsatser om att vissa av dessa trender troligtvis kommer att fortsätta, det konstaterande grundas i ihållande mönster.

Efter trendanalysen är gjort ska vi, med hjälp av teorier analysera hur kooperativets roll kan förväntas att ändras och slutligen dra slutsatser om hur det kan förväntas påverka Lantmännens sätt att agera som affärspartner samt deras styrning.

Hur insamlad data kommer att användas

Insamlad data kommer att bli en del av vårt masterarbete som kommer att publiceras på SLUs hemsida och google scholar. Vi kommer, för att säkerställa att den data som samlas in går att använda på ett korrekt sätt, att spela in intervjuer och anteckna - detta för att i ett senare skede kunna transkribera och analysera.

Vad händer sen?

Efter intervjuerna avslutats och de transkriberats och sammanfattats kommer ni få tillbaka resultatet för att slutligen godkänna det.

Personuppgiftsansvarig

Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) är personuppgiftsansvarig för behandlingen av dina personuppgifter. Din kontaktperson för denna behandling är: Dataskyddsombud vid SLU nås via dataskydd@slu.se eller 018-67 20 90.

Ändamål

Vi sammanställer information till vårt masterarbete. Syfte med arbetet går att läsa om här ovan. SLU kommer även att behandla dina personuppgifter på de sätt som krävs för att SLU ska följa reglerna kring allmänna handlingar och myndigheters arkiv.

Rättslig grund

Användning av information om intervjupersonen samt den information som personen i fråga tillhandahåller bygger helt och hållet på samtycke från gällande person.

Utlämnande

SLU kan komma att lämna ut dina personuppgifter till den som begär en allmän handling om dina personuppgifter finns i den, i enlighet med reglerna om allmänna handlingar, såvida inte de ska beläggas med sekretess.

Överföring av personuppgifter

Masteruppsatsen kommer att publiceras på Epsilon och Google Scholar.

Lagring

Intervjumaterial kommer att lagras fram tills att uppsatsen är publicerad.

Dina personuppgifter lagras också så länge det krävs enligt lagstiftningen om allmänna handlingar och myndigheters arkiv.

Dina rättigheter

Du har enligt lag rätt att under vissa omständigheter få dina uppgifter raderade, rättade, begränsade och att få tillgång till de personuppgifter som behandlas, samt rätten att invända mot behandlingen. För att använda dig av dina rättigheter, kontakta integritets- och dataskyddsfunktionen med kontaktuppgifterna nedan.

Återkallande av samtycke

Om SLUs behandling av dina personuppgifter baserar sig på samtycke har du en rätt att återkalla detta samtycke.

Synpunkter

Om du har synpunkter på SLUs personuppgiftsbehandling kan du vända dig till integritets- och dataskyddsfunktionen på dataskydd@slu.se, 018-67 20 90.

Om du inte är nöjd med SLUs svar, kan du vända dig med klagomål på SLUs behandling av dina personuppgifter till Datainspektionen, datainspektionen@datainspektionen.se eller 08-657 61 00.

Du kan läsa mer om datainspektionens tillsyn på <http://www.datainspektionen.se/>

Jag intygar härmed att jag tagit del av uppgifterna:

Underskrift: _____

Namnförtydligande: _____

Datum och plats: _____