



Mellan lantbrukare och entrecôte

En jämförelsestudie om aktörer i livsmedelskedjan för köttprodukter i Uppsala län

Jessica Hägg & Anette Eriksson

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Agronomprogrammet - Ekonomi

Degree project / SLU, Department of Economics, 1500 • 1401-4084

Uppsala 2023



Mellan lantbrukare och entrecôte

En jämförelsestudie om aktörer i livsmedelskedjan för köttprodukter i Uppsala län

Anette Eriksson och Jessica Hägg

Handledare: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institution för ekonomi

Examinator: Per-Anders Langendahl, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad nivå, A2E

Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi

Kurskod: EX0906

Program/utbildning: Agronomprogrammet – Ekonomi 300,0 hp

Kursansvarig inst.: Institutionen för ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2023

Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.

Delnummer i serien: 1500

ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Kooperativ, agrar marknad, Swedish Meats, beslut, beslutsteori, transaktionskostnadsteori, köttindustrin, aktiebolag

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institution för ekonomi

Sammanfattning

Livsmedelsproduktion i Sverige har aldrig varit så aktuell som nu. Samtida kriser ökar medvetenheten om sårbarheten i den svenska livsmedelskedjan. Sedan 2017 har Sverige en livsmedelsstrategi för att öka den svenska livsmedelsproduktion. Det är inte oproblematiskt eftersom livsmedelsproduktion även påverkar och påverkas av ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. Vilka är då de aktörer som arbetar i denna komplexa livsmedelskedja?

I studien undersöks två företag med olika företagsform (aktiebolag och kooperativ) som verkar i livsmedelskedjan för köttprodukter. Genom en kvalitativ flerfallsstudie med induktiv ansats studeras hur företagen verksamheter utvecklats från dess start till nutid. Inom studien har fem semistrukturerade intervjuer genomförts. Fyra respondenter intervjuades från de två fallföretagen, den femte respondenter har mångårig erfarenhet av branschen. Empirisk data har analyseras utifrån studiens teoretiska ramverk bestående av transaktionskostnadsteori och beslutsteori med Garbage can-modellen.

Studiens resultat visar att företagen påverkats av externa företeelser och dess hantering av transaktionskostnader har resulterat i att verksamheterna omstrukturerats på olika sätt. Uppkomsten av beslutsfattande beror ofta på timing, osäkerhet vid transaktioner och företagens olika värderingar. Studiens resultat diskuteras i relation till teori om kooperativ på den agrara marknaden. Resultaten bidrar till en ökad förståelse för hur företag på en agrar marknad utan närvaro av ett starkt nationellt kooperativ fattar beslut och hanterar transaktionskostnader.

Nyckelord: Kooperativ, aktiebolag, agrar marknad, Swedish Meats, beslut, beslutsteori, transaktionskostnadsteori, köttindustrin, Garbage can.

Abstract

Food production in Sweden has never been as relevant as it is now. Contemporary crises raise awareness of the vulnerability of the Swedish food chain. Since 2017, Sweden has a food strategy to increase Swedish food production. This is not unproblematic as food production also affects and is influenced by economic, social and ecological sustainability. Who, then, are the actors working in this complex food chain?

The study examines two companies with different corporate forms (investor-owned firms and cooperatives) that operate in the food chain for meat products. Through a qualitative multi-case study with an inductive approach, it is studied how the companies' operations have developed from its beginning to the present. Within the study, five semi-structured interviews were conducted. Four respondents were interviewed from the two case companies, the fifth respondent has many years of experience in the industry. Empirical data have been analysed based on the studies theoretical framework that consist of transaction cost theory and decision-making theory with the Garbage can model.

The study's results show that companies have been affected by external phenomena and their handling of transaction costs has resulted in the operations being restructured in different ways. The emergence of decision-making is often due to timing, uncertainty in transactions and the different valuations of the companies. The results of the study are discussed in relation to the theory of cooperatives in the agrarian market. The results contribute to an increased understanding of how companies in an agrarian market, without the presence of a strong national cooperative, make decisions and manage transaction costs.

Keywords: Cooperative, agriculture, Swedish Meats, decision making theory, transaction cost theory, meat industry, IOF, Garbage can.

Förord

Innan du som läsare begrundar denna uppsats vill vi först presentera de personer som har kommit att bli viktiga för denna studie. Vi vill framförallt rikta ett stort tack till våra respondenter som bidragit med information, kloka tankar och mängder av tid. Tack vare ert engagemang har detta arbete varit möjligt att genomföra.

Vi vill också tacka dig, vår handledare Karin Hakelius, som har gett oss inspiration till idén som ligger bakom denna studie. Ditt engagemang och uppmuntrande stöd genom arbetets gång har gett oss den vägledning vi behövt. Ett tack vill vi även rikta till våra opponenter som bidragit med konstruktiva förbättringar i arbetet.

Ytterligare ett stort tack vill vi rikta till våra vänner, nära och kära som gett oss det motiverande stöd och en spark i baken när den behövts.

Sist, men inte minst vill vi tacka det mest avgörande för denna studie. Vårt fina samarbete som utvecklats under hela studiens gång, trots de många påfrestningar det inneburit. Vi riktar därför ett enormt stort tack till varandra.

Med det sagt, önskar vi dig en trevlig läsning.

Jessica Hagg & Anette Eriksson

Innehållsförteckning

Figurförteckning	2
Förkortningar	3
1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Köttproduktion i Sverige	6
1.3 Swedish Meats	7
1.4 Svenska slakteriaktörer	9
1.5 Problemformulering	10
1.6 Syfte och uppsatsens forskningsfrågor.....	11
1.7 Avgränsningar	11
1.8 Uppsatsens struktur.....	11
2. Teori.....	13
2.1 Företagsformerna aktiebolag och kooperativ	13
2.2 Transaktionskostnadsteori	17
2.3 Beslutsteori	20
2.3.1 Economic man och Administrative man	21
2.3.2 Garbage can-modellen.....	23
2.4 Teoretisk syntes	24
3. Metod.....	25
3.1 Forskningsmetod	25
3.2 Studiedesign.....	26
3.2.1 Enhet för analys och observation	26
3.2.2 Litteraturgenomgång	26
3.2.3 Metod för datainsamling	27
3.2.4 Tematisk analys	28
3.3 Kvalitetskriterier för kvalitativ metod	28
3.4 Etiska överväganden	30
4. Empiri	31
4.1 Komplexiteten inom slakteriindustrin	31
4.2 Andersson & Tillman	32
4.3 Upplandsbondens.....	35

4.4	Swedish Meats påverkan	39
4.4.1	Andersson & Tillman	39
4.4.2	Upplandsbondens	40
5.	Analys och Resultat	41
5.1	Transaktionskostnadsteori	41
5.2	Beslutsteori	44
5.3	Resultat	48
5.3.1	Forskningsfråga 1	48
5.3.2	Forskningsfråga 2	48
6.	Diskussion	51
6.1	Resultat diskussion	51
6.2	Studiens bidrag och kritisk reflektion	52
6.3	Författarnas reflektion	52
	Referenser	54
	Populärvetenskaplig sammanfattning	61
	Bilaga 1	63
	Bilaga 2	64

Figurförteckning

Figur 1. Svensk marknadsbalans nötkött 1980–2021	7
Figur 2. Slakterier efter antal slaktat storboskap i Sverige.....	9
Figur 3. Uppsatsens struktur.....	12
Figur 4. Förhållandet mellan bolagsorganen.....	14
Figur 5. Den utökade traditionella modellen för intern styrning av kooperativ	16
Figur 6. Den generella beslutsmodellens faser.....	20
Figur 7. Garbage can-modellen.	24

Förkortningar

SLU	Sveriges lantbruksuniversitet
LRF	Lantbrukarnas Riksförbund
KSLA	Kungliga Skogs- & Lantbruksakademien
EU	Europeiska Unionen

Inledning

Det första kapitalet inleds med en bakgrundsbeskrivning av uppsatsens ämne, följt av en problemformulering. Vidare presenteras uppsatsens syfte, forskningsfrågor samt avgränsningar. I nästkommande kapitel introduceras och motiveras det teoretiska ramverket för uppsatsen följt av det tredje kapitlet där uppsatsens metod beskrivs. Uppsatsens resultat presenteras i kapitel fyra och det avslutande kapitlet redogör för uppsatsens analys och diskussion samt författarnas reflektioner.

1.1 Bakgrund

Att jordens befolkning ökar i stadig takt är något som forskare och samhällsvetare talat om i årtionden. I Sverige sågs en ökning av befolkningen från 8 miljoner 1969 till 9 miljoner 2004, dvs över en 35-årsperiod ökade befolkningens mängd med en miljon (Statistiska Centralbyrån, 2022). Idag är Sveriges befolkning över 10 miljoner, vilket innebär att ökningen sker i allt snabbare takt och en prognos visar att 11 miljoner invånare bör nås vid år 2032 (ibid.). I takt med att Sveriges och jordens befolkning ökar måste även produktionen av livsmedel öka. Produktionen måste inte bara utvecklas utan också utvecklas på ett hållbart sätt så att framtida generationers livsmedelsförsörjning inte riskeras. Begreppet hållbar utveckling används alltmer i dagens samhälle och det finns tre dimensioner av hållbar utveckling: ekologisk, ekonomisk och social (Finnveden, 2021). Alla dimensioner har en viktig roll för att nå en hållbar framtid (ibid.). I Brundtlandrapporten (1987) beskrivs definitionen av hållbar utveckling och det blev en klassisk utgångspunkt för begreppet:

”En hållbar utveckling är en utveckling som tillgodoser våra behov idag utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.” - Brundtlandrapporten, 1987. s. 16

För att uppnå en hållbar utveckling har det under de senaste decennierna utvecklats mål uppnå en sådan utveckling. Millenniemålen (u.å.) var en rad tidsbestämda och mätbara mål som världens ledare enades om år 2000 som skulle vara uppnådda år 2015. Dessa åtta mål sattes för att tackla världsproblem såsom fattigdom, hunger, sjukdomar och utbildning. När dessa måls tidsperiod löpte mot sitt slut samlades

forskare och företag under en FN-konferens 2012 för att utveckla nya mål och år 2015 stod det sammanställda dokumentet Agenda 2030 färdigt (Globala målen, u.å.). FN bestämde 2015 att Agenda 2030 skulle verkställas, dokumentet bygger på 17 mål med 169 tillhörande delmål och ska involverar alla människor i hela världen. Alla målen är viktiga i processen mot en hållbar utveckling, Agenda 2030 är därmed ett verktyg som länder kan använda sig utav för att uppnå en hållbar utveckling. Dokumentet är ingen lag utan bygger på frivilliga underskrifter och deltagare av länder runt om i världen. Ansvar för att arbeta med målen ligger hos respektive lands beslutsfattare samt hos gemene man (Globala målen, u.å.).

År 2017 implementerade Sveriges regering den nationella livsmedelsstrategin Regeringskansliet (2022), vars mål går hand i hand med de hållbara globala målen och ska vara uppnådda år 2030. Strategins mål är att nå en långsiktigt hållbar produktion som involverar hela värdekedjan från jord till bord och inkluderar ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt perspektiv (Regeringskansliet, 2022). Att livsmedelsstrategin togs fram beror på flera faktorer, bland annat den stadigt stigande befolkningens mängden, allmänhetens ökade intresse för klimatförändringen, i form av en ökad efterfrågan på lokalproducerade livsmedel samt det allmänna världsläget (Rydberg, et al. 2019). År 2020 utbröt pandemin Covid-19 som resulterade i en ökning i efterfrågan av inhemskt livsmedel (LRF, 2020). Däremot finns en oro kring en negativ trend i efterfrågan av svenska livsmedel när den rådande konjunkturen drabbar allmänhetens ekonomi (LRF, 2022a)

Den inhemska vegetabiliska primärproduktionen¹ kräver stora arealer åkermark, bevattning, gödning och markbearbetning (Jordbruksverket, 2018). För att öka produktionen krävs ytterligare areal. Primärproduktionen av kött kräver större arealer än den vegetabiliska produktionen. Alla markarealer är inte lämpade för odling, men kan istället användas inom köttproduktionen som betesmarker. Betesdjuren utnyttjar därmed naturresurser som annars är svåra att bruka. Betande djur ingår även i jordbrukets kretslopp då de producerar naturgödsel som används i växtodlingen (ibid.). Ur ett hållbarhetsperspektiv menar Röö's (2017) att viss konsumtion av nötkött är hållbar. Idisslarnas komplexa matspjälkningssystem kan omvandla och tillgodose djuret med de näringsämnen som vall och gräs innehåller, vilket inte människan och andra enkelmagade djur kan (Sjaastad, et al. 2016). Idisslaren kan därmed omvandla gräs till produkter som mjölk och kött som människan kan tillgodogöra sig. I samband med att kor och getter betar i svårtillgängliga naturpartier så bidrar de även till att bevara och stärka en biologisk mångfald som är ett av de globala målen som ska vara uppnådd till 2030 (Regeringskansliet, 2022).

¹ Primärproduktion innebär exempelvis odling av spannmål och livsmedelsproducerande djur för mjölk-, kött och äggproduktion (Jordbruksverket, 2020).

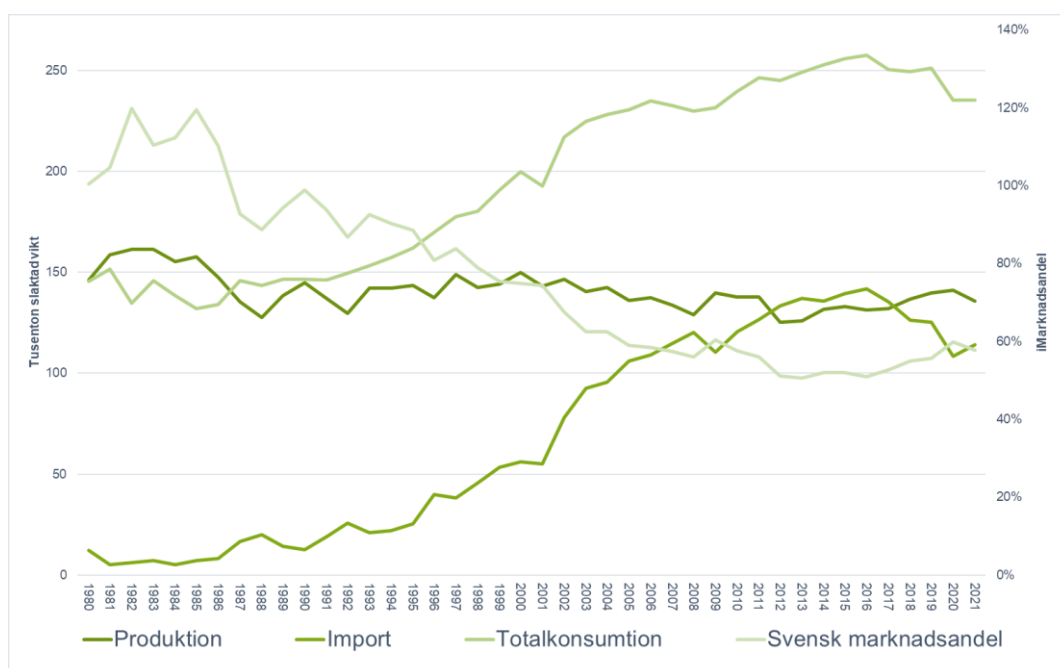
Animalieproduktion är komplex och innefattar hela värdekedjan från jord till bord (Jordbruksverket, 2020). Ett lantbruk kräver stora ekonomiska insatser i form av maskiner, fastigheter samt insatsvaror och är beroende av flera utomstående faktorer som inte kan påverkas, såsom väder och vind. Det svenska jordbruket är beroende av världsmarknaden då många insatsvaror såsom konstgödsel, reservdelar och diesel importeras (LRF, 2022b). I Lantbrukarnas riksförbunds (LRFs) kvartalsrapporter, grönt näringslivsindex sammanställs och mäts konjunkturen för de gröna näringarna i Sverige LRF (2022a). I den senaste rapporten ses en negativ trend inom de gröna näringarna, hårdast drabbat är animalieindex för ägg, nöt, fjäderfä, mjölk, gris, får och lamm. LRF (2022a) menar att detta beror på dagens världsläge med inflation och Rysslands invasionskrig mot Ukraina, vilket har resulterat i förhöjda priser på insatsvaror.

Sedan Sveriges EU-inträde år 1995, som möjliggjorde frihandel mellan länderna, sågs en ökad import av billigare kött i Sverige (KSLA, 2019). Det importerade köttet konkurrerade med den svenska köttproduktionen vilket ledde till låga marginaler och sämre lönsamhet hos Sveriges köttproducenter (Jordbruksverket, 2020). Ur ett ekonomiskt perspektiv är lönsamheten en viktig och avgörande faktor för att företag ska ha incitament att göra långsiktiga satsningar (ibid.).

Kooperativ har länge spelat en viktig roll i värdekedjan för lantbrukares produkter (Lind, 2011). Ett lantbruksföretag är en svag aktör på marknaden, då de ofta handlar med större och starkare aktörer i värdekedjan (Valentinov, 2007). Det rör både aktörer som säljer insatsvaror till lantbruket samt aktörer som köper lantbrukets produkter. Ett sätt att korrigera maktbalansen för lantbrukare är att organisera sig i kooperativa verksamheter för att kunna få bättre förhandlingsläge gentemot andra aktörer. Lantbrukskooperativ spelar då en roll för att jämna ut maktförhållanden och den enskilda lantbrukaren kan därmed få ta del av stordriftsfördelar. Tidigare forskning har visat att det finns flera positiva effekter av att en stark kooperativ aktör förankrar sig på marknaden (Valentinov, 2007; Hanisch, et al. 2013). Prisnivån på lantbrukarnas produkter höjs generellt på hela marknaden då ett kooperativ är aktivt. På så sätt kan ett kooperativ vara ett skydd för prisdumpningar mot alla lantbrukare på marknaden och inte bara kooperativets enskilda medlemmar (ibid.).

1.2 Köttproduktion i Sverige

Den totala köttproduktionen i Sverige har sedan inträdet i EU 1995 minskat (LRF, 2022c). Den största minskningen ses inom produktion av fläskkött medans det finns en mindre minskning inom nötköttsproduktion. Lammkött är den enda produktionsgren inom köttproduktion som istället har ökat.



Figur 1. Svensk marknadsbalans nötkött 1980–2021 Källa: Jordbruksverket (2022a). Egen bearbetning

I Figur 1 syns ökningen av importerat nötkött sedan Sveriges inträde i EU samt hur totalkonsumtionen av nötkött sett ut under tiden. Samtidigt har produktionen av inhemskt nötkött minskat (LRF, 2022c). Den större tillgången av billigare nötkött som EU-inträdet inneburit har förändrat landets konsumtionsmönster. Statistiken visar att konsumtionen av nötkött har ökat i landet trots att produktionen minskat (KSLA, 2019). Inträdet i EU innebar att de svenska köttproducenterna utsattes för kraftig konkurrens då marknaden översvämmades av billigt importerat kött (Nilsson & Lind, 2015).

1.3 Swedish Meats

I Sverige fanns på 90-talet ett antal regionala kooperativ som slaktade djur och handlade med kött från svenska lantbrukare (Nilsson & Lind, 2015). Kooperativen fick ekonomiska svårigheter i och med EU-inträdet 1995 då konkurrensen blev svår mot utländska aktörer. Det ledde fram till att en fusion² började planeras. År 1999 bildades en organisation bestående av fyra olika regionala kooperativa slakterier. Endast en av Sveriges större slakterikooperativ avstod från att gå med i sammanslagningen. Två år senare, år 2001, skedde fusionen och de fyra tidigare

² Innebär en sammanslagning av två eller fler organisationer. I en fusion av ekonomisk förening övertas tillgångar och skulder från andra föreningar eller dotterbolag (Bolagsverket, 2022).

kooperativen blev ett kooperativ och samlades under namnet Swedish Meats (ibid.). Den nya föreningen och dess verksamhet ägdes indirekt av svenska lantbrukare. Sammanslagning kan ses som en reaktion på Sveriges inträde i EU när den fria handeln öppnade upp för import av utländska köttprodukter (Nilsson & Lind, 2015).

Efter bildandet av Swedish Meats blev inte den kooperativa organisationens finansiella ställning bättre (Nilsson & Lind, 2015). Förlusterna inom kooperativet fortsatte och resulterade i att prisnivåerna till lantbrukarna blev lägre än dess privata konkurrenters prisnivåer. Detta ledde till att många lantbrukare valde att lämna kooperativet. Under åren 2002 till 2006 lämnade cirka 11 000 av kooperativets medlemmar, kvar var 22 000 av de cirka 33 000 som först ingick i kooperativet (Nilsson & Lind, 2015). Kooperativet förlorade inte bara medlemmar utan tappade också marknadsandelar. De gick från att slakta 77 procent av Sveriges totala slaktgrisar till att sex år senare endast slakta 63 procent. Under samma tid minskade kooperativets egna kapital och vinsterna mer eller mindre uteblev. Kooperativets nedgång gynnade däremot konkurrerande mindre slakteriföretag och som därmed kunde växa och ta mer marknadsandelar (ibid.).

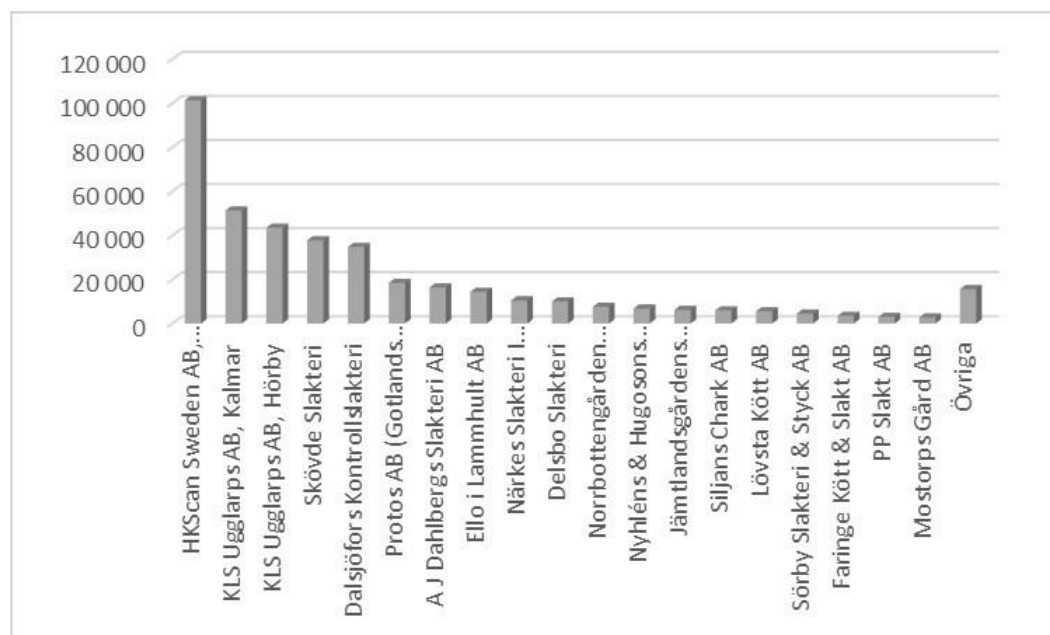
Nilsson och Lind (2015) beskriver att det inom företagsledningen i Swedish Meats från början fanns en stark tro på den kooperativa företagsformen och det informerades medlemmarna om. Företagsledningen var dock inte tillräckligt snabba att läsa av omvärldssignaler och agera. Istället blev de omsprungna av mindre privatägda företag som kunde anpassa sig snabbare. Inom kooperativet gjordes inte tillräckligt med nödvändiga förändringar för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Många av de privatägda företagen kunde även erbjuda högre priser till lantbrukarna, vilket resulterade i förlorade medlemmar. Lind (2011) förklarade att det inom Swedish Meats fanns flera olika problem som kan ha orsakat de svaga prestationerna. Studier beskriver att olika medlemmar i kooperativet hade intressekonflikter gällande hur investeringar skulle hanteras vilket ledde till inre konflikter. Den verkställande direktören och företagsledningen ska också ha haft mer makt än styrelsen vilket ledde till en minskad tillit bland medlemmarna. Utöver den nämnda problematiken som infann sig i kooperativet utvecklades även två olika grupperingar inom kooperativet som båda bestod av de större producenterna. Den ena gruppen var trogen kooperativet och såg den kooperativa företagsformen som viktig för att uppehålla prisnivåerna på marknaden. Den andra gruppen var mer positiv till investorägda företagsformer (aktiebolag) och började därmed göra affärer med kooperativets konkurrenter.

Till slut togs beslutet 2007 att sälja kooperativet till det finska bolaget HK Ruokatalo och det nya företagsnamnet blev HKScan (Nilsson & Lind, 2015). Idag är HKScan ett livsmedelsföretag som är verksamt på marknaden i Sverige, Finland,

Danmark och Baltikum (HKScan, u.å.). I Sverige äger företaget de välkända varumärkena Scan och Parsons. HKScan är fortfarande en betydande aktör på den svenska marknaden för kött och chark. Dess slakteri slaktade mellan 25 och 30 procent av Sveriges totala nötkött och fläskkött år 2021 (Jordbruksverket, 2022b).

1.4 Svenska slakteriaktörer

I Sverige idag finns flera större aktörer inom kött och chark, såsom HKScan, KLS, Skövde slakteri och Protos. Tillsammans slaktade de mer än hälften av Sveriges storboskap (nötkött) år 2021 (Jordbruksverket, 2022b). I Uppsala län finns sex slakterier som slaktar storboskap (Eniro, 2022). Fyra av de totalt sex slakterier i Uppsala län återfinns bland Sveriges 19 största slakterier. Dessa är Lövsta Kött AB, Sörby Slakteri & Styck AB, Faringe Kött & Slakt AB samt PP Slakt AB. Tillsammans står de för en mindre andel av den totala mängden djur som slaktas i Sverige (Jordbruksverket, 2022b). I figur 2 återfinns Sveriges 19 största slakterier samt övriga utifrån antalet slaktade nötkreatur år 2021. Den visar att det finns några få större slakterier med desto fler mindre. Den visar också att de fyra slakterierna i Uppsala län, i relation till andra slakterier i Sverige, är mindre när det kommer till slakt av nötkreatur.



Figur 2. Slakterier efter antal slaktat storboskap i Sverige, 2021. Källa: Jordbruksverket (2022b). Egen bearbetning.

I Sverige finns inte längre ett nationellt kooperativ inom slakt och försäljning av köttprodukter från svenska lantbrukare. Däremot finns det andra aktörer som slaktar och säljer köttprodukter. I Uppsala län finns aktiebolaget Andersson och Tillman

som handlar med lokalproducerade köttprodukter. Det finns också det mindre kooperativet Upplandsbondens som säljer KRAV-certifierade köttprodukter. I denna uppsats kommer dessa två aktörer att undersökas närmare.

Andersson och Tillman startades 1996 där en bonde och en kötthandlare beslutade sig att tillsammans starta ett företag (Andersson & Tillman, u.å.). Deras vision var att skapa bättre och godare lokalproducerad mat samtidigt som de ville värna om den lokala bonden. Inom verksamheten hanterar de råvaran från hämtning hos uppfödaren till och med distribution till butiker. Upplandsbondens är en ekonomisk förening som startades 2006 (Upplandsbondens, 2021). Föreningen ägs och drivs av lokala KRAV-certifierade lantbrukare i Uppland med målet att sälja kvalitativt kött på den lokala marknaden. Alla deras produkter är både ekologiska och KRAV-certifierade och lika så slakteriet samt medlemmarnas lantbruk.

1.5 Problemformulering

Problemformuleringen beskriver det problem som gett upphov till denna uppsats. I tidigare forskning har turerna kring upplösningen av Swedish Meats studerats. Skälen till att kooperativet upplöstes var framför allt faktorer inom kooperativet samt förändrade omvärldsfaktorer (Nilsson & Lind, 2015). Bland medlemmarna fanns till en början en tro på kooperativet och den kooperativa företagsformen. Trots det vad de många medlemmar i kooperativet som lämnade när konkurrenter erbjöd bättre priser på lantbrukarnas produkter. Sedan forskning som Nilsson och Lind (2015) gjort om Swedish Meats har ingen senare studie gjorts om aktörer som verkar på den svenska slakterimarknaden. Det har heller inte uppkommit någon ny stark kooperativ organisation som hanterar detta marknadssegment. Denna utveckling strider emot flertalet beskrivningar av agrara kooperativ som viktiga för enskilda lantbrukare (Hanisch, et al. 2013; Lind, 2011; Valentinov, 2007).

Ett kooperativs främsta syfte är att stärka medlemmarnas ställning på den marknad de verkar inom och generera lönsamhet för kooperativet samt på gårdsnivå (Hanisch, et al. 2013; Lind, 2011). För att nå en hållbar produktion i Sverige behövs konkurrenskraftiga lantbruk och detta innebär en högre lönsamhet. Ett kooperativ agerar som en förhandlingsaktör och bidrar därmed med en säkrare ekonomisk situation för lantbrukare. Problematiken är att det idag saknas ett nationellt kooperativ som kan stärka köttproducenter ställning på marknaden. Genom att utgå från det teoretiska ramverk denna studie framtagit vill författarna undersöka hur befintliga lokala aktörer på marknaden påverkades när ett nationellt slaktkooperativ avyttrades, samt hur deras beslutsprocesserna ser ut.

1.6 Syfte och uppsatsens forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att bidra till den företagsekonomiska forskningen genom att undersöka hur två lokala organisationer, ett kooperativt företag och ett aktiebolag, påverkats av en större marknadsförändring inom köttindustrin. Genom att undersöka ett kooperativ och ett aktiebolag är förhoppningen att studien ska bidra till en ökad kunskap om vilka faktorer som är av betydelse vid beslutsfattande. Uppsatsens forskningsfrågor har formulerats utifrån syftet och problemformuleringen för att ge stöd till uppsatsens struktur samt tydliggöra studiens primära fokus. Utifrån ett teoretiskt ramverk bestående av beslutsteori och transaktionskostnadsteori har författarna formulerat två forskningsfrågor:

- Hur påverkades aktiebolag och kooperativa företag inom köttindustrin i Uppsala län när Swedish Meats avyttrades?
- Vad påverkar beslutsprocesser i aktiebolag och kooperativ inom livsmedelskedjan för köttprodukter i Uppsala län?

1.7 Avgränsningar

Arbetet är avgränsat till att undersöka aktörer som var aktiva från tiden innan Swedish Meats avyttrades till och med nutid. Nyare aktörer som tillkommit efter 2007, när Swedish Meats avyttrades, har därför inte undersökts inom ramen för detta arbete eftersom det inte går att se hur en sådan verksamhet förändrats till följd av Swedish Meats upplösning. Arbetet är geografiskt avgränsat till aktörer i Uppsala län då det ses som mer resurseffektivt för skribenterna att kunna använda sig av sina kontaktnät och tidigare erfarenhet av området. Den geografiska begränsningen möjliggör en flexibilitet för författarnas arbete med intervjuer, det innebär därmed att de flesta intervjuer kan genomföras på plats i fysisk person istället för digital. Arbetet är avgränsat till att röra tre olika aktörer som kan tänkas ha påverkats av upplösningen av Swedish Meats, det kan på många sätt argumenteras för att många fler aktörer kan ha påverkats. De tre aktörerna i detta arbete bör därför ses som en del av ett större sammanhang.

1.8 Uppsatsens struktur

Uppsatsen första kapitel presenterar den bakgrund vars problematik som har gett upphov till studien. Utöver den historiska bakgrunden om Sveriges köttindustri och den relevanta bakgrund om kooperativet Swedish Meats, redogörs för studiens forskningsfrågor, syfte samt avgränsningar i kapitel 1. Studiens problem-

formulering med tidigare relevant forskning kring kooperativ presenteras även i kapitlet. Kapitlet är ämnat att ge läsaren en fördjupad inblick i ämnet studien syftar till att undersöka. I kapitel 2 presenteras författarnas teoretiska ramverk som ligger till grund för uppsatsens analys och diskussion.

I kapitel 3 beskrivs den kvalitativa forskningsmetod som har praktiserats för att uppnå studiens syfte och besvara forskningsfrågorna. Kapitel 4 redogör för den insamlade empirin. Kapitlet ger läsaren en historisk bakgrund om fallföretagen samt hur den nuvarande verksamheten bedrivs. Läsaren får också en inblick i den komplexa köttbranschen i helhet.

I nästkommande kapitlet presenteras författarnas analys med hjälp av det teoretiska ramverk som tillämpats. Analysen följs av resultat och besvarandet av studiens forskningsfrågor. Uppsatsen avslutade kapitel inleds med en diskussion kring studiens resultat i relation till tidigare forskning, följt av uppsatsens bidrag samt författarnas egna reflektioner. Uppsatsens disposition illustreras i figur 3, figuren redogör för uppsatsens samtliga kapitel.



Figur 3. Uppsatsens struktur. Egen bearbetning.

Teori

I detta kapitel redogörs för definitioner av aktiebolag och kooperativa företag på den agrara marknaden samt den litteratur om beslutsteori och transaktionskostnader som är centrala i uppsatsen. Avslutningsvis presenteras en teoretisk syntes för att visa hur teorin används i uppsatsen.

2.1 Företagsformerna aktiebolag och kooperativ

Studiens första forskningsfråga berör ämnet om vilken påverkan företagsformen har när ett företag utsätts för en extern händelse. Vidare beskrivs därför hur aktiebolag och kooperativa företag definieras i uppsatsen.

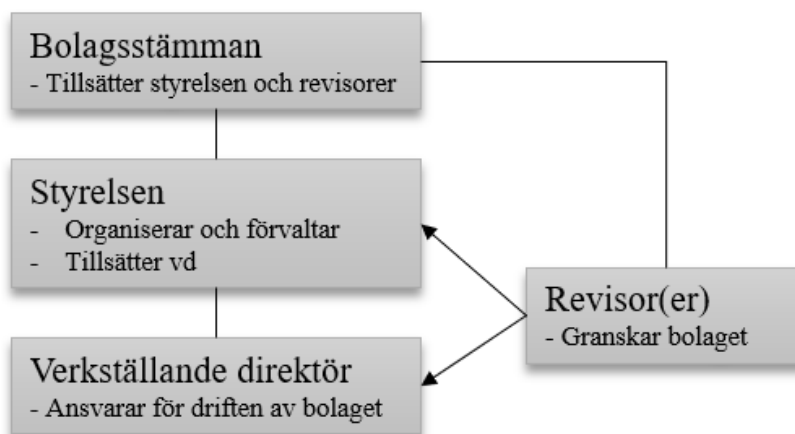
Olika organisationer och verksamheter drivs genom flera olika företagsformer (Skatteverket, u.å.) Ägarstruktur, skatteregler och det ekonomiska ansvaret är exempel på detaljer som kan skilja sig mellan de olika företagsformerna. Bland stora företag inom den agrara sektorn i Sverige finns både exempel på stora aktiebolag (se exempel Svenska Foder u.å.; Skövde Slakteri u.å.; Skånemejerier u.å.) och större kooperativ (se exempel, Lantmännen u.å.; Arla u.å.; Norrmejerier u.å.). Nedan presenteras företagsformerna aktiebolag och kooperativ, tabell 1 visar översiktlig information som tydliggör nyckelskillnader mellan företagsformerna.

Table 1. Aktiebolag och Kooperativ, en översikt. Egen bearbetning

	Aktiebolag	Kooperativ
Juridisk person	Ja	Ja
Antal ägare	Minst 1	Minst 3
Äganderätter	Definierade	Vagt definierade
Fritt överlåtbara ägarandelar	Ja	Nej
Mål	Vinstintresse	Främja medlemmarnas intresse
Ägare är	Ägare	Ägare och Användare

Aktiebolag

Bolagsverket (2020a) beskriver ett aktiebolag som en organisation som är en juridisk person. Aktiebolag kan vara av olika storlekar, i mindre kan en enda person äga alla aktier och besitta beslutsrättigheterna (Lundén, 2011). I större aktiebolag ägs aktierna av flera olika personer, dessa ägare har mer eller mindre inflytande på företaget. Det beror vanligtvis på antalet ägda aktier, fler ägda aktier betyder därmed större inflytande på beslut, men andra ord har de fler antal aktieröster (ibid.). Aktiebolag delas upp i privata och publika, den stora skillnaden är om aktier säljs internt eller på den öppna marknaden, dvs via en börs (ibid.). Ledningen av aktiebolaget utgår från fyra olika beslutsfattande organ, bolagsstämman, styrelsen, verkställande direktör och revisorerna (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, u.å.). Figur 4 visar hur bolagsorganen förhåller sig till varandra. Bolagsstämman är den högsta beslutande organet och det är under stämman aktieägarna kan göra sin röst hörd genom att rösta om aktuella frågor och beslut som bolaget ställs inför. Den ordinarie bolagsstämman benämns årsstämma där redogörelser om verksamhetsåret presenteras samt val av styrelse och revisor(er). Om behov eller efterfrågan finns kan bolaget kalla till extrainsatt bolagsstämma (Lundén, 2011).



Figur 4. Förhållandet mellan bolagsorganen. Källa: Lundén 2011. Egen bearbetning.

Inom ramen för aktiebolag finns ett vinstintresse för ägarna, dvs om bolaget genererar positiva ekonomiska resultat kan dessa betalas ut till aktieägarna i form av aktieutdelning (Nilsson & Svendsen, 2012). Det är inget krav att företaget ska betala ut eventuell vinst till aktieägarna, men det finns däremot en risk att ägarna väljer att sälja sina andelar om denna uteblir (ibid.). En aktie är fritt överlåtbar, vilket innebär att andelarna kan köpas och säljas mellan olika personer.

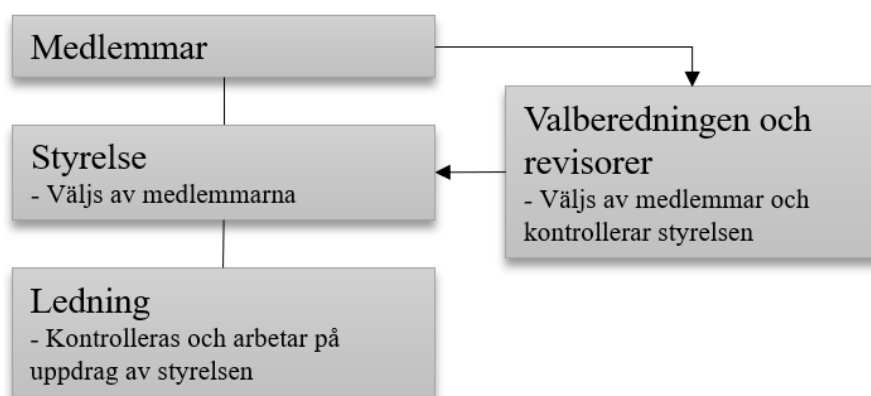
På den agrara marknaden kan aktiebolag konkurrera med kooperativ genom att erbjuda högre priser på lantbrukets produkter (Lind-Westerlund & Åkesson, 2005). Detta är därmed det största incitamentet för en lantbrukare att byta från ett

kooperativ till ett aktiebolag. En nackdel för ett lantbruksföretag som gör affärer med ett aktiebolag kan vara att aktiebolaget är beroende av att skapa utdelning på det kapital som aktieägarna investerat (Nilsson & Svendsen, 2012). Det vill säga att om ett aktiebolag inte genererar positiva resultat med vinst finns risken att de omorganiserar sig att skapa bättre ekonomiska förutsättningar. Vilket kan innebära att affärsmässigt viktiga kopplingar för lantbruksföretaget försvinner, det kan därmed innebära en osäkerhet för lantbruksföretaget (ibid.). Som nämnts i tidigare avsnitt är en aktie fritt överlåtbar och riskerar därmed att gå till försäljning om den inte genererar utdelning för ägaren.

Kooperativ

Ett kooperativ liknar på flera sätt om ett aktiebolag som detta avsnitt kommer behandla. Kooperativ är en företagsform som drivs som en ekonomisk förening och används världen över (Bolagsverket, 2022). Den ekonomiska föreningen måste drivas av minst tre parter, dvs. personer eller företag som tillsammans är delägare eller så kallat medlemmar (Bolagsverket, 2020b). Medlemsantalet kan variera, likt antalet aktieägare i ett aktiebolag (ibid.). För att upprätta ett medlemskap i ett kooperativ innebär det ofta att en medlemsavgift betalas, medlemskapet kan inte överföras till en annan person (Chaddad & Cook, 2004). En medlem i ett kooperativ är både ägare och medlem. Kopplat till ägande finns en äganderätt som kan definieras som en ägares rätt att välja hur en tillgång ska användas (Cook & Iliopoulos, 1999). I kooperativ är det vanligt att en medlem inte tydligt kan definiera vad denne äger, den kan inte heller sälja sin del (Chaddad & Cook, 2004). Det är också vanligt att kooperativ har vagt definierade äganderätter till skillnad från aktiebolag (Nilsson, 2001).

Medlemskapet präglas av en öppenhet, den som vill bli medlem kan bli det (Lundén, 2011). Varje medlem i ett kooperativ har lika mycket inflytande, i de allra flesta föreningar råder principen en medlem har en röst. Det är en kollektiv samverkan som bygger på demokrati, där regeln är att varje medlem har en röst. Likt ett aktiebolag finns det en styrelse och ibland en verkställande direktör inom kooperativ (ibid.). Däremot blir styrelsen framröstad av kooperativets medlemmar under regionstämmor och årsmötet (Bijman, et al. 2014).



Figur 5. Den utökade traditionella modellen för intern styrning av kooperativ. Bijman, et al. 2014. Egen bearbetning.

Som tidigare nämnts kan kooperativ vara av olika storlek, figur 4 beskriver bolagsorganans relation i kooperativ. Alla större beslut röstas om och fattas på årsmötet som sker årligen, om styrelsen känner ett behov av det, kan de begära ett extrainsatt årsmöte om en särskild situation kräver det likt aktiebolag (Lundén, 2011). Fördelarna med kooperativa företag är många, exempelvis den kollektiva och ömsesidiga kulturen att tillsammans hjälpas åt att både utvecklas och växa (Mann, 2020). Det primära för kooperativa företag är att de i första hand syftar till att främja sina medlemmars intressen. Organisationen har på så sätt inte ett eget vinstsyfte utan vinsten ska användas för att möta medlemmarnas intresse (ibid.). Den kooperativa organisationens grundläggande idéer kan beskrivas genom tre principer (Nilsson, 2001) Det handlar om att (1) dem som är ägare av kooperativet också är dem som använder kooperativet, (2) att dem som kontrollerar kooperativet också använder kooperativet samt (3) att syftet med kooperativet är att skapa fördelar för de som är användare. Medlemmen i ett kooperativ är på så sätt både användare och ägare av kooperativet.

Kooperativa företag som verkar på marknaden för lantbrukets produkter har tidigare studerats av ett flertal forskare (Valentinov, 2007; Hanisch, et al. 2013; Chaddad & Cook, 2004; Hakelius & Hansson 2016, Nilsson & Lind, 2015). Lantbruksföretag är ofta drivna som familjeföretag med liten marknadsmakt i relation till dess handelspartners (Valentinov, 2007). Genom att organisera sig i kooperativ kan lantbrukare få mer marknadsmakt och stordriftsfördelar (Valentinov, 2007; Hanisch, et al. 2013), vilket kan vara svårt för en enskild lantbrukare att uppnå på egen hand. Dessutom kan ett kooperativ med stark ställning på marknaden bli en form av måttstock (som på engelska benämns yardstick) för prissättning för lantbrukares produkter och på så sätt upprätthålla prisnivåer (Hanisch, et al. 2013; Lind, 2011).

Agrara kooperativ kan vara organiserade på olika sätt för att passa dess medlemmars preferenser. Chaddad och Cook (2004) beskriver olika typer av kooperativ på en skala från de traditionella till nyare modeller som liknar aktiebolag. Den enskilde medlemmen av ett kooperativ kan antas ha andra värderingar nu i jämförelse med tidigare medlemmar i historien. Hakelius och Hansson (2016) visade på medlemmarnas förändrade attityder till kooperativa organisationer. Resultaten visade att yngre medlemmar prioriterar sin egen individuella nytta av medlemskapet högre än vad äldre medlemmar gör. Samtidigt är även de kollektiva värdena i kooperativet mindre viktiga för yngre medlemmar än äldre.

2.2 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnader har studerats i relation till kooperativ av många (se exempelvis Cook, et al. 2000; Hakelius, et al. 2013 & Nilsson, 2011). När en transaktion sker mellan olika parter uppkommer transaktionskostnader (Nilsson, 2011). Det berör exempelvis kostnader för att söka information och undersöka ett utbud, skriva kontrakt, granska varan med mera. Transaktionskostnader uppkommer både före, under och efter en transaktion för att kunna undersöka, genomföra och utvärdera transaktionen. Kostnader kopplade till transaktioner innebär inte bara en kapitalkostnad utan även en tidsåtgång och arbetsansträngning (Coase, 1937). En transaktionskostnad är svår att mäta då variationen av transaktionskostnader är stor, varje transaktion har sin egen specifika kostnad. Transaktionskostnader definierades av Ollila (1989) som;

The costs of all activities of gathering and processing information, negotiating contracts, administrating, monitoring the exchange and solving possible disputes - (Ollila, 1989, s 153; se Nilsson, 2011, s 31)

I en artikel från 1937 skriven av Coase ifrågasatte han, varför företag finns, vilket förklaras genom att företag uppstår för att hantera transaktionskostnader (Cook et al, 2000; Williamson, 2005). Transaktionskostnader kan reduceras genom vertikal integrering, vilket betyder att produktion av en tjänst eller vara integreras i den befintliga organisationen (Williamson, 1979). Om en transaktionskostnad blir lägre om transaktionen sker inom en organisation finns ett incitament till vertikal integrering. Företag organiserar sig således på en marknad för att på bästa möjliga sätt hantera och reducera transaktionskostnader (Williamson, 2005; Arrow, 1969).

Begränsad rationalitet och opportunistiskt beteende

Inom transaktionskostnadsteorin görs två antaganden om människor, de två antaganden menar att människor har begränsad rationalitet samt kan hysa ett

opportunistiskt beteende (Cook, et al. 2000). Begränsad rationalitet och opportunistiskt beteende är båda orsaker till organisationers olika styrning och organisation för att skadan av antaganden begränsas.

Begränsad rationalitet syftar till att människan ses som begränsad rent rationellt vilket beskrivs som att hen försöker vara rationell men hen är begränsad till följd av kognitiva begränsningar (Stuckey & White, 1993; Williamson, 1985; Cook et al. 2000). Människan är inte kapabel att hantera all tillgänglig information inför en transaktion och har inte heller kapaciteten att resonera kring alla möjliga utgångar av en transaktion vilket påstås inom den neoklassiska teoribildningen.

Opportunistisk beteende innebär att människan kan försöka vilseleda sin motpart i en transaktion för att öka sin egen vinning (Cook, et al. 2000; Williamson, 1985). Antagandet om opportunistism definieras som "self-interest seeking with guile" - (Williamson, 1985 s. 47). Människan kan exempelvis undanhålla information genom att förvränga, vilseleda eller dölja information under en transaktion (Cook, et al. 2000). Om en person kommer agera opportunistisk eller inte är svårt att förutse innan en transaktion (Williamson, 1985). Det går inte att säga att alla människor agerar opportunistiskt i varje givet tillfälle men risken finns att någon gör det.

Användning av transaktionskostnadsteori

Med transaktionskostnadsteorin kan kostnader kopplade till transaktioner såsom planering, genomförande och övervakning jämföras (Cook, et al. 2000). Transaktionskostnader brukar beskrivas utifrån tre olika egenskaper eller dimensioner. Det är utifrån hur specifik en tillgång är, hur stor osäkerhet som är kopplad till transaktionen och hur ofta en transaktion genomförs.

Specifika tillgångar rör investeringar eller tillgångar som är specifika för en viss typ av transaktion, det finns få alternativa användningsområden (Cook, et al. 2000). När en part har investerat i en specifik tillgång blir denne mer bunden till en viss handelspartner (Nilsson, 2011). Det krävs mer resurser för att exempelvis utforma kontrakt och övervaka för att minska risken för opportunistiskt beteende. Vid mycket specifika tillgångar menar transaktionskostnadsteorin att firmor ofta skapas eller att organisationer väljer att expandera sin verksamhet genom vertikal integration (ibid.).

Transaktionsspecifika tillgångar kan vara specifik på olika sätt (Cook, et al. 2000; Nilsson, 2011). Nilsson (2011) beskriver att en tillgång kan vara specifika utifrån fem olika attribut. En tillgång kan vara specifik på grund av dennes lokalisering (1). exempelvis en fastighet som är geografisk bunden. Specificiteten kan vara kopplad till fysiska tillgångar (2) som har få alternativa användningsområden. Mänskliga tillgångar (3) som tillskansas genom erfarenhet, träning och utbildning kan ses som

specifika. Det kan utnyttjas av arbetsgivare om de anställda har begränsade möjligheter att hitta alternativa arbetsplatser. Specificitet i speciella investeringar (4) handlar om när en investering gjorts som är beroende av vad andra aktörer har för tillgångar. Investeringen gör att företaget är mer beroende av andra aktörers som kan agera opportunistiskt. Tid (5) kan också vara specifik tillgång. Det rör exempelvis varor med kort datum vars värde förändras med tiden (ibid.).

När de kommer till osäkerhet kopplat till transaktioner är de vanligt förekommande i affärssuppgörelser (Nilsson, 2011). Det kan finnas en informationsasymmetri, alltså att information är skevt fördelad mellan parterna, som gör att en part har mer information än den andra. När en svagare part upprepade gånger upplever att motparten drar nytta av den skeva fördelningen får den svaga parten ett incitament att vertikalt integrera eller lämna marknaden. Det kan också finnas en osäkerhet kopplat till produkten kvalitet om den är svår att bedöma i förväg eller att parterna är osäkra på varandras egenskaper. Det kan finnas en risk för att någon part uppträder opportunistiskt.

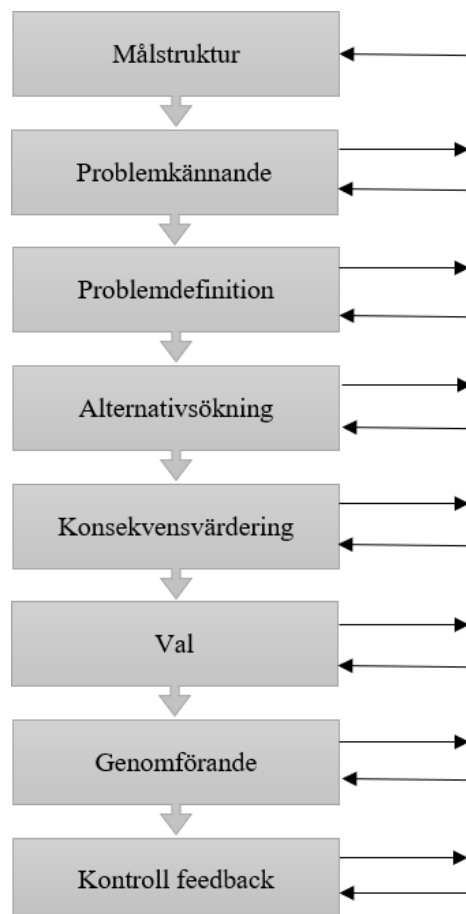
Hur ofta en transaktion genomför påverkar också hur mycket samordning som uppkommer mellan parter (Nilsson, 2011). Vid en hög frekvens av transaktioner gör en opportunistisk motpart större skada än om det bara gäller enskilda transaktioner. Om transaktionerna sker ofta kan mer resurser läggas på att skydda sig mot ett bedrägligt beteende vilket inte ses som ett lika stort behov vid transaktioner som sker mer sällan.

Transaktionskostnads betydelse för kooperativ

Historiskt har det funnits fyra skäl för lantbrukare att organisera sig i kooperativ utifrån transaktionskostnadsteorin (Cook, et al. 2000). Specifika tillgångar (1) har medfört att risken för opportunistiskt beteende ökar och kostnaden för att upprätta kontrakt med mera ökat. Osäkra marknader (2) har gjort att lantbrukare organiserar sig i kooperativ för att minska risken för opportunistiskt beteende och för att försäkra sig mot prisdumpningar mot enskilda lantbrukare. Externa negativa effekter från handelspartners (3) har lett till att lantbrukare organiserat sig i kooperativ för att säkerställa kvaliteten på sina produkter. Lantbrukare är bättre på att hantera lantbruksföretags tillgångar (4) än exempelvis aktiebolag. Det har gjort det mer fördelaktigt för lantbrukare att organisera sig i kooperativ än att investörägda företag, såsom aktiebolag, integrerar lantbruk i sitt företag. Dessa fyra skäl, eller principer, förklarar varför lantbrukare historiskt organiserat sig i kooperativ (ibid.).

2.3 Beslutsteori

Teorier kring beslut och dess processer har länge varit en intressant fråga för samhällsforskningen (Lindkvist, et al. 2014; Alenljung, 2008). Lindkvist et al. (2014) beskriver beslut som ett val mellan olika alternativ och ett övervägande att försöka göra det mest optimala valet för individen. Ett beslut görs för att en möjlighet uppkommit, oftast betraktas beslutet som en lösning på ett påträffat problem (ibid.). Den generella beslutsprocessen ses som en icke linjär process där olika faser övervägs och omformuleras under processens gång (figur 5). Stegen behöver inte följa en kronologisk ordning utan processen kan pendla fram och tillbaka mellan olika steg innan ett beslut fattas (Lindkvist, et al. 2014). Det berör det logiska sambandet mellan beslutsfattarens preferenser, alternativ, nytta, information, osäkerhet och konsekvenser (ibid.).



Figur 6. Den generella beslutsmodellens faser. Källa, Lindkvist et al. 2014. Egen bearbetning.

Tidigare forskning skiljer på olika beslutsteorier och delar in dessa i tre typer av beslut, normativa, deskriptiva och preskriptiva (Bell, et al. 1988, se Lindblom & Lundström, 2014). Dessa beskrivs som följer;

- Normativa - hur beslut bör fattas
- Deskriptiva - hur beslut faktiskt fattas
- Preskriptiva - hur människan kan lära av beslut för att fatta bättre beslut

Den normativa teorin är ett resultat från forskning kring den disciplinära klassiska beslutsteorin som på engelska benämns Classical Decision-Making. Denna teori härstammar från 1700-talet och forskaren Daniel Bernoulli (Lindblom & Lundström, 2014). Teorins beslutsfattande individer ses som "den ekonomiska människan" vilket avsnitt 3.2.1 behandlar.

För att definiera den deskriptiva teorin har forskning inom ämnet resulterat i två olika definitioner, den ena baseras på det mänskliga omdömet och beteendet, denna teori därmed fått namnet Judgement and Decision-Making (JDM) (Alenljung, 2008). JDM är framtagen genom kontrollerade former i laboratoriemiljö och har sina grunder i den Naturalistisk beslutsteori som på engelska kallas för Naturalistic Decision-Making (NDM), som baseras på empiriska studier i beslutsfattarens naturliga miljö (ibid.). Ett exempel på JDM är satisfiering som behandlas i avsnitt 2.4.1. Vidare beskrivs att NDM-beteendet påverkas av faktorer som berör omvärlden såsom tidspress, antalet aktörer, målbild, osäkerhet och normer.

Preskriptiva teorier kan användas av beslutsfattare som ett verktyg som visualiserar vad människan bör göra och tänka kring ett beslut (Lindblom & Lundström, 2014). De kan utgöra en grund för hur människan kan lära sig att genomföra ett bra och effektivt beslut. Dessa används primärt inom strategiska organisationsbeslut (organizational Decision-Making) och kan tillämpas vid utveckling av beslutsstödsystem (rutiner) som en grund för att förbättra resultatet av beslutsprocessen (Matheson & Matheson, 1998). Rutiner är därmed ett resultat av återuppreparande beslutssituationer där samma typ av beslut kan appliceras. Vetschera och Walterscheid (1995) föreslog att preskriptiva teorier kan användas som utvärderingsverktyg för organisationer.

2.3.1 Economic man och Administrative man

En välkänd modell inom den ekonomiska teorin är "the economic man" som grundar sig i ett rationellt beteende och är framtagen av analyser om marknadsbeteenden (March, 1978; se Lindkvist, et al. 2014). Den ekonomiska människan är fast besluten om att maximera nyttan utav de investerade pengarna utan att ta hänsyn till sentimentala värden (Lindkvist, et al, 2014). Hen vet vad hen

är ute efter dvs. hen har ett mål med beslutet, hen jämför olika alternativ och beslutar sig inte förrän hen har fullständig överblick över alla möjliga utgångar beslutet medför (ibid.). Det betyder att beslut endast kommer fattas om vederbörande känner sig nöjd, vilket är en förutsättning med modellen economic man. Vidare förutsätter modellen att människan är rationell i sin beslutsprocess, vilket förutsätter följande mönster:

- Hen kan alltid genomföra ett beslut när hen står inför ett val med olika alternativ.
- Hen rangordnar de olika valens konsekvenser med hjälp av sin värderingsskala.
- Värderingsordningen är transitiv, de vill säga att olika val har olika värde.
- Hen väljer alltid det valet som är högst värderat, dvs. nyttomaximering.
- Hens beslut är alltid samma om situationen upprepas.

Modellen har fått mycket kritik genom åren, men används fortfarande som en ren idealtyp inom den ekonomiska forskningsvärlden. Kritiken som uppkommit berör framför allt begreppen rationalitet och fullständig information (ibid.). Nobelpristagaren Herbert A Simon var den första som kritiserade den rationella modellen (Simon, 1976, se Lindkvist, et al. 2014). Han menar att inga människor eller organisationer kan leva upp till kraven i den klassiska rationella modellen då den förutsätter intellektuell kapacitet och informationskällor som människan inte har. Istället menar Simon att organisationer är mer rationella och strukturerade än individer. Inspirationen till kritiken av modellen bygger på att Simons hämtade denna från psykologin, sociologi och filosofi. Simon menar att de mänskliga faktorerna begränsar och att rationalitet bör ses som en variabel som påverkas av dessa faktorer. Bakgrund, utbildning, intresse, värderingar och tro är exempel på faktorer som påverkar. Genom att undersöka beteendet om hur organisationer och individer drar slutsatser i en komplex värld med hänsyn till dessa faktorer gör att människan inte kan ses som helt rationell (ibid.). Hen är därmed begränsad i sin rationalitet, vilket beskrivits tidigare i detta kapitel.

Vidare har Simon (1976, se Lindkvist, et al. 2014) utvecklat den klassiska "economic man" till en beteendemodell som tar hänsyn till begränsad rationalitet som fått namnet "administrative man". Något som denna modell belyser är vikten av att förstå beslutsbeteendet, beslutsfattarens föreställningsvärld måste tas i beaktning, dvs. beslutsfattarens referensramar, vilket betyder att hen är begränsad av situationen som föreligger. Modellen belyser även att människor och organisationer inte är kapabla till att nyttomaximera utan är mer inriktade på att välja ett tillfredsställande alternativ, dvs. ett val som är tillräckligt bra, men inte nödvändigtvis det bästa. Hen är nöjd med att inte välja det bästa alternativet och har en insikt i att hen är begränsad, vilket Simon kallar för "satisfiering". Varje beslut

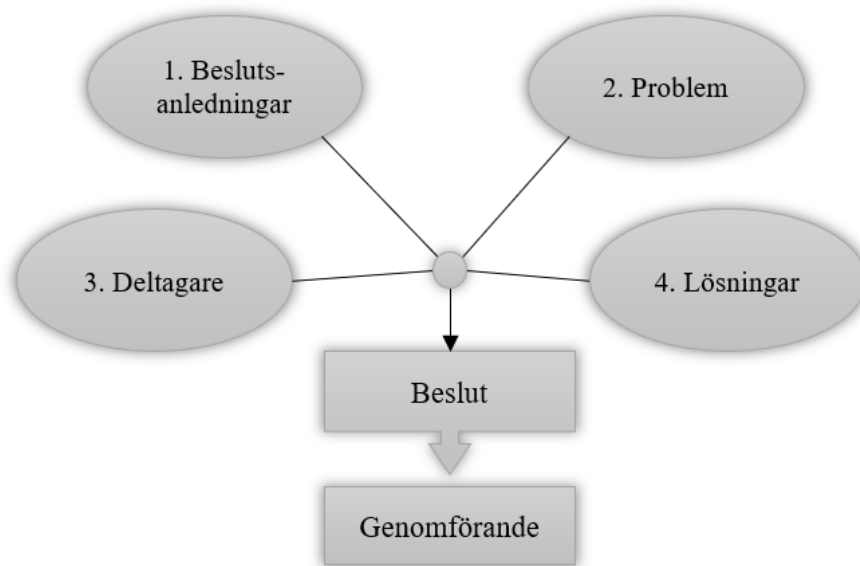
påverkas av den rådande situationen, samt av andra aktörers existens i situationen (ibid.). Det betyder därmed att innan ett beslut kan fattas är människan eller organisationen begränsad och påverkad av inre och yttre faktorer i dennes rationalitet, vilket begränsar beslutets utfall.

2.3.2 Garbage can-modellen

År 1972 presenterade Cohen, March och Olsen modellen som kallas "garbage can-modellen" (Lindkvist, et al. 2014; Alenljung, 2008). Modellen grundas i antaget om att beslutsprocesser är komplexa som kan ses i olika delprocesser. Till skillnad från Simons teori om att organisationer är relativt rationella och strukturerade i sina beslutsprocesser, så visar denna modell att processen inte är välordnad och strukturerad. Istället är processen en sammansättning av fyra olika tillfälliga strömmar, som tillsammans kombineras och resulterar i ett beslut (Cohen, et al. 1972; se Lindkvist, et al. 2014; Alenljung, 2008). Modellen utgår från följande fyra antagna strömmar:

1. **Beslutsanledningar.** Uppkomna situationer och anledningar där en verksamhet förväntas fatta ett beslut.
2. **Problem.** Det kan innefatta flera olika saker som inspirerar eller ruckar på verksamheten, exempelvis en vilja att bli certifierade eller förändrade villkor.
3. **Deltagare.** Medverkade individer med olika kompetenser och egenskaper. Deras kunskap, intressen, kontaktnät och engagemang påverkar beslutets utfall.
4. **Lösningar.** Framstår vanligtvis som "svaret" på problemet och kan vara mer avancerade lösningar i form av innovativ teknik och personer med specialkompetens eller enklare lösningar som ekonomiskt kapital och kontorslokal.

Lindkvist et al. (2014) visualiserar modellen genom att tala om ett löpande band med beslutsmöjligheter som inkommer till organisationen. Tillsammans med strömmarna innehållande verksamhetens deltagare, identifierar de problemen och finner därefter en lösning varvid ett beslut kan fattas (figur 7). Utfallen styrs därmed av tillfälliga kombinationer mellan dessa strömmar (ibid.). Modellen påvisar betydelsen av "timing" för det fattade beslutets utfall. Det innebär därmed att de tillfälliga beslutsanledningarna är många och kan uppkomma dagligen, men om det inte kombineras med deltagare, problem och lösningar i "rätt timing" uteblir förmodligen genomförandet av ett beslut.



Figur 7. Garbage can-modellen. Källa: Lindkvist, et al. (2014). Egen bearbetning.

2.4 Teoretisk syntes

Den teoretiska syntesen ämnar beskriva hur litteraturen i teorikapitlet används för att besvara forskningsfrågorna. Den teori som används är definitioner av aktiebolag och kooperativ, transaktionskostnadsteori och beslutsteori men tillhörande antaganden.

Information om de olika företagsformerna, aktiebolag och kooperativ, visar grundläggande antaganden som uppsatsen bygger på samt beskrivits för att ge läsaren en repetition om dess innebörd. Information om företagsformen i relation till den agrara marknaden beskrivs också för att introducera läsaren.

Genom att kombinera transaktionskostnadsteori och beslutsteori ämnar författarna kunna analysera vad som anses betydande för företag på den agrara marknaden. Transaktionskostnader och beslutsteorier ses som kompletterande till varann då transaktionskostnader beror på fattade beslut och tvärtom tas beslut för att hantera transaktionskostnader. Exempelvis kan processen att ta ett beslut ses som en “planeringsfas” i transaktionskostnadsteorin. I uppsatsen används transaktionskostnadsteori som en ram för att förklara varför organisationerna organiserat sig på det sätt de gjort. Beslutsteori för att beskriva hur beslut fattas och hur beslutsprocessen går till inom de två olika organisationerna, Andersson & Tillman samt Upplandsbondens.

Metod

Detta kapitel beskriver den metod som ligger till grund för uppsatsen. I kapitlet beskrivs och motiveras den kvalitativa metoden och studiedesignen som uppsatsen utgår ifrån. Vidare beskrivs hur datainsamling och analys genomförts samt hur författarna förhåller sig till kvalitetskriterier för kvalitativ metod och dess etiska förhållningssättet.

3.1 Forskningsmetod

För att uppnå uppsatsens syfte, att undersöka hur två lokala organisationer påverkats av en större marknadsförändring inom köttindustrin, utgår uppsatsen från ett kvalitativt förhållningssätt. Bryman och Bell (2017) beskriver den kvalitativa metoden som ofta använd inom samhällsvetenskaplig forskning. Den kvalitativa metoden anses bättre lämpad än kvantitativ metod då forskningsdata snarare är subjektiv än kvantifierbar. Inom kvalitativ forskning består data ofta av exempelvis intervjuer, observationer och dokument. Data som analyseras är ofta rikare och fylligare vid en kvalitativ metod och det finns ett större fokus på en kontextuell förståelse.

Arbetsprocessen vid en kvalitativ metod är ofta mer induktiv, vilket innebär att ny teori genereras utifrån vad som framkommer under studiens genomförande (Bryman & Bell, 2017). Vid en induktiv ansats kan processen att insamla empirisk data och teori pågå parallellt. Utifrån vad som framkommer under den empiriska datainsamlingen kan ytterligare teori insamlas för att försöka förklara det som observeras. I uppsatsen innebär det induktiva arbetssättet att insamlandet av teori sker under hela forskningsprocessen för att beskriva det som senare observeras under empiriinsamlingen. Den induktiva ansatsen ses också som mer flexibel för att kunna utforma studien utifrån vad som framkommer under datainsamlingen.

3.2 Studiedesign

Studiens design bygger på fallstudiekonceptet men för att få möjligheten att göra jämförelser kommer två fall att analyseras. Designen skulle kunna kallas flerfallsstudie av Bryman och Bell (2017) vilka också beskriver fördelar och nackdelar med den typen av studier. Fördelen med fallstudiekonceptet handlar om att mer och djupare kunskap rörande ett specifikt fall kan hanteras inom studien. Användningen av fler fall kan innebära att det inom projektet inte finns resurser att analysera de olika fallens komplexitet lika grundligt som i en enkel fallstudie. Dock kan flera fall göra att jämförelser är möjliga mellan de olika fallen. Inom studien analyseras två fall utifrån att det då går att jämföra de två företagsformerna kooperativ och aktiebolag. Antalet fall ses som genomförbart att analysera inom ramen för en masteruppsats samtidigt som fallens individuella komplexitet kan analyseras.

3.2.1 Enhet för analys och observation

För att tydliggöra vad studien ämnar undersöka och hur det undersöks presenteras här studiens enhet för analys och enhet för observation. DeCarlo (2018) beskriver enheten för analys och enheten för observation och gör en distinkt skillnad dem emellan. Enheten för observation är "vad" eller "vem" som studeras medan enheten för analys representerar "vad" eller "vem" om vilken en slutsats ska dras (ibid.). Enklare uttryckt genom ett eget exempel, enheten för analys kan vara ett företags lönsamhet men enheten för observation är exempelvis ett företags bokföring. Inom denna uppsats är enheten för analys agrara organisationer inom livsmedelskedjan för köttprodukter. Enheten för observation är personer som företräder organisationerna.

3.2.2 Litteraturgenomgång

En litteraturstudie genomförs för att förstå det rådande forskningsläget och hitta hur en studie kan bidra till den befintliga forskningen (Bryman & Bell, 2017). Det finns två huvudsakliga typer av litteraturgenomgångar vilka är den systematiska och den narrativa. Som namnen indikerar är den systematiska, systematisk och den narrativa ofta mer ofokuserad och omfattande då förfarandet är som en "osäker upptäcktsfärd" (Bryman & Bell, 2017, s. 125). Inom studien har en narrativ litteraturgenomgång gjorts. Den beskrivs av Bryman och Bell (2017) som bäst lämpad då fokuset är på att skapa en förståelse för en företeelse eller ett tema. Den blir ofta omfattande då olika spår kan följas upp och lämpar sig för studier med en induktiv ansats då litteratur insamlas under en större del av studiens genomförande. Dock kan studiens replikerbarhet bli sämre då förfarandet vid litteratursökningen

är svårare att upprepa. Det finns också en större risk för att författarnas egna åsikter eller värderingar färgar litteratursökningen (ibid.).

För att öka replikerbarhet beskrivs den genomförda litteraturgenomgången här i närmare detalj. Den narrativa metoden vid litteratursökning har medfört att en större mängd data har kunnat samlats in från olika forskningsområden och empiriska källor. Utifrån det som framkommit under intervjuerna har också ytterligare litteratur kunnat insamlats för att kunna ge en så riklig bild som möjligt av forskningsläget samt av den sociala verkligheten. Litteratur har mestadels insamlats via databaser såsom Web of science, Primo och Google Scholar. Sökord som använts är "agricultural", "cooperatives", "decision making theory", "transaction cost theory", och "Swedish Meats". Sökningar har också gjorts på kombinationer av dessa och /eller i kombination med ord såsom "sustainability" och "farmers". Även översättningar av dessa ord till svenska har använts. Ytterligare information av mer empirisk karaktär har insamlats via sökmotorn Google för att hitta tidningsartiklar, lagar, förordningar, branschorganisationers information och myndigheters litteratur. Utöver de digitala källorna har information och litteratur insamlats från böcker.

3.2.3 Metod för datainsamling

Den empiriska data som insamlats inom studien är baserad på intervjuer. De är semistrukturerade för att lättare kunna göra jämförelser mellan de olika respondenterna utan att styra eller begränsa respondenten i stor utsträckning. Vid en semistrukturerad intervju utgår intervjuaren från en i förväg bestämd intervjuguide (Bryman & Bell, 2017). Där finns olika teman beskrivna för att vara en utgångspunkt under intervjun men respondenter är förhållandevis fria att själva utforma svaren efter dennes egen världsbild. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att semistrukturerade intervjuer utgår från i förväg bestämda frågor men att det under intervjun finns utrymme att låta respondenten beskriva det som denne finner viktigast. En semistrukturerad intervju är vanlig inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2017). Den kan utformas utifrån intervjusituationen och ger intervjuaren möjlighet att anpassa intervjun efter vad som framkommer. Ett sätt att se på den är att respondenten får tala fritt inom de ramar som intervjuaren bestämt (ibid.).

Vid intervjuer i kvalitativ forskning rekommenderas att intervjuare i förväg förberett sig inför intervjusituationen (Bryman & Bell, 2017). Intervjuaren kan bekanta sig med den kontext i vilken respondenten verkar för att lättare förstå det som framkommer under intervjun. Det är också många gånger fördelaktigt med en lugn och ostörd miljö.

Inom ramen för studien har fyra intervjuer gjorts med företrädare för de två olika köttföretag, Andersson & Tillman och Upplandsbondens. En femte intervju har dessutom gjorts med en person med mångårig erfarenhet inom kött- och slakteribranschen. De fyra intervjuerna med respektive företag har anordnats med ett fysiskt möte på plats hos respektive respondent. Den femte intervjun anordnades digitalt via det tekniska kommunikationsverktyget Teams.

3.2.4 Tematisk analys

Inom studien analyseras empirisk data utifrån en tematisk analys. Tillvägagångssättet beskrivs av Bryman och Bell (2017) som det vanligaste inom kvalitativ forskning. Det som ses som generellt inom en tematisk analys är att data analyseras utifrån att identifiera teman och mönster. Några föreslagna teman inom en tematisk analys beskrivs som att hitta likheter eller skillnader samt upprepningar och förväntningar. Inom studien har likheter och skillnader utgjort en typ av teman. Studiens litteratur har också utgjort en bas för olika teman där begrepp från litteraturen utgjort en mall för hur empirisk data har kodats. Olika värderingar hos respondenterna är ett exempel på ett mönster som identifierats i den empiriska datan.

Några som mer detaljerat beskrivit en kodningsprocess i kvalitativ forskning är Linneberg och Korsgaard (2019). De beskriver en liknande process som den Bryman och Bell (2017) beskriver som tematisk analys. Gemensamt för dem båda är att de beskriver att kodning handlar om att hitta begrepp, teman eller dimensioner eller liknande i materialet. Linneberg och Korsgaard (2019) ger dock en mer detaljerad bild av processens gång och olika delar. I studien utgör transkriptioner av inspelat material från intervjuerna det material som analyserats. Utöver dessa finns mer relevant data eftersom det finns delar som inte blir synliga i en transkription av en intervju. En respondents reaktioner under intervjun är ett sådant exempel därav utgör ljudinspelningar ett komplement till transkriptioner.

Arbetet med kodning och analys är något som Linneberg och Korsgaard (2019) menar ofta pågår parallellt. Anteckningar med författarnas reflektioner ses därför som ett ytterligare komplement till de insamlade uppgifterna. Förutom anteckningar har noteringar med tidiga reflektioner sparats under processen.

3.3 Kvalitetskriterier för kvalitativ metod

Kvalitet på forskning brukar bedömas utifrån olika kvalitetskriterier (Bryman & Bell 2017). Traditionellt har kvantitativ forskning bedömts utifrån kriterierna reliabilitet och validitet. Inom kvalitativ forskning har andra kvalitetskriterier

uppkommit i en förhoppning att passa en kvalitativ metod bättre (Creswell & Poth, 2016). Kritiken mot validitet och reliabilitet har handlat om att de finns en inriktning på mätning av numeriska data och därför kan vara mindre passande för den kvalitativa forskarens intresse (Bryman & Bell, 2017). Guba och Lincoln (1985) var först med att beskriva kriterierna trovärdighet och äkthet som alternativ till reliabilitet och validitet inom kvalitativ forskning (se Creswell & Poth, 2016). Begreppen Trovärdighet och äkthet kan sedan delas upp i olika underbegrepp (Bryman & Bell, 2017). De är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, konfirmering och äkthet. I denna studie används dessa begrepp i ett försök att beskriva hur författarna arbetat för att uppnå kvalitet i studien.

Tillförlitlighet redogör att vid beskrivning av sociala verkligheter kan flera olika beskrivningar vara möjliga (Bryman & Bell, 2017). För att skapa tillförlitlighet behöver därför beskrivningar verifieras vilket kan göras genom exempelvis respondentvalidering³. Inom studien hanteras tillförlitlighet genom dialog med respondenter. Innan publicering ombads alla respondenter att genomföra en respondentvalidering där denne fått möjlighet att kontrollera innehållet i empirisk data som sammanställt utifrån intervjun.

Då det ofta är ett begränsat urval som studeras i kvalitativ forskning kan överförbarheten till andra grupper vara begränsad (Bryman & Bell, 2017). För att överkomma det är beskrivningen av den studerade verkligheten viktig för att andra ska kunna göra en bedömning om överförbarhet till andra grupper är möjlig. Författarna har försökt att göra noggranna beskrivningar av de olika fallen. Både i hur verksamheterna ser ut nu och dess bakgrund med en förhoppning att studiens överförbarhet ska vara godtagbar.

Under den kvalitativa studien kan en grupp av andra personer fungera som granskare av studiens pålitlighet (Bryman & Bell, 2017). De följer hela forskningsprocessen och kan beskriva kvaliteten i studiens olika delmoment. Under arbeten med denna studie har handledare samt opponenter haft insikt i genomförandet av olika moment.

Kriteriet konfirmering avhandlar att utifrån vetskapen att det inte går att bedriva en fullständigt objektiv samhällelig forskning ska forskaren försäkra sig om att denne agerat utifrån bästa förmåga (Bryman & Bell, 2017). Dennes egna värderingar och inriktningar får inte påverka forskningen genom att medvetet agera på ett visst sätt. Författarna av denna studie tillkännager att en fullständig objektivitet inte är möjlig

³ En respondentvalidering, eller som det också kallas en deltagarvalidering, betyder att forskaren kommunicerar sina resultat av forskningen till de deltagare som ingått i studien för att kontrollera att forskaren gjort riktiga tolkningar av de respondenten förmedlat (Bryman och Bell 2017).

att uppnå. Däremot har diskussioner om objektivitet inkorporerats i arbetet med studien i ett försök att uppnå största möjliga objektivitet.

Studiens äkthet avhandlar att studien ska ge en ”tillräckligt rättvis bild” (Bryman & Bell, 2017) av vad som framkommit. Det handlar också om att de som medverkar i studien ska få positiva effekter av sitt medverkande (Bryman & Bell, 2017). Att de exempelvis får en ökad förståelse för sin sociala verklighet samt att de i framtiden kan påverka den mer. Det är författarnas avsikt att ge en så rättvis bild som möjligt. Genom att hålla intervjuer är förhoppningen att ge respondenten tillfälle att reflektera över sin sociala verklighet och själva kunna dra slutsatser.

3.4 Etiska överväganden

Då det inom studien förekommer intervjuer har frågor om etik uppkommit. Vid kontakt med eventuella respondenter har författarna på ett tydligt sätt varit transparenta med studiens syfte, vilka som medverkar och ramarna för en eventuell intervju. En första kontakt med organisationerna har tagits via telefon för att få en möjlighet att höra dess omedelbara reaktion på en eventuell medverkan samt vara behjälplig med att svara på frågor. Därefter har merparten av korrespondensen skett via mail. Alla respondenter har också uppmanats att ta kontakt om ytterligare frågor uppkommer om deras medverkan.

Respondenterna har innan intervjuerna blivit tillfrågade om de godkänner ljudinspelning samt hur de ser på att framträda med namn i studien. Ljudinspelningarna utgör material som endast författarna haft tillgång till. Intervjupersonerna har också informerats om att de kommer att ombedjas göra en respondentvalidering där de innan publicering fått ta del av de delar som skrivits utifrån den gjorda intervjun. Detta för att ge respondenten möjlighet att påpeka om innehållet varit felaktigt eller missvisande så att materialet kan revideras.

Information om respondenter har hanterats med försiktighet. Det rör namn, telefonnummer, mailadresser samt det som framkommit under intervjun. Dessa data hanteras konfidentiellt om inte respondenten gett sitt godkännande till annan användning.

Empiri

I detta kapitel beskriv uppsatsens empiriska data som insamlats från intervjuer. Inom studien har fem intervjuer gjorts och de presenteras var för sig i kommande stycke. En sammanställning av studiens alla respondenter har gjorts och kan ses i tabell 3 samt hur lång varaktighet varje intervju har haft.

Table 2. Sammanställning av respondenterna samt intervjulängd.

Respondenter	Företag	Företagsform	Datum och intervjulängd
Dirk van der Krogt	Andersson & Tillman	Aktiebolag	2022-11-23, 58 minuter
Ulf Tillman	Andersson & Tillman	Aktiebolag	2022-11-30 45 minuter
Maria Åkerstedt	Upplandsbondens	Kooperativ	2022-11-23, 57 minuter
Tommy Öhman	Upplandsbondens	Kooperativ	2022-11-30, 55 minuter
Respondent X	Flerårig erfarenhet inom kött- och slakteribranschen		2022-11-22, 61 minuter

4.1 Komplexiteten inom slakteriindustrin

Som tidigare nämnts kännetecknas marknaden för köttprodukter av en hög grad av komplexitet i relation till andra verksamhetsgrenar inom lantbrukssektorn. För att skapa en förståelse för branschen intervjuades Respondent X som har flerårig erfarenhet inom kött- och slakteribranschen. Respondent X är idag en befattning som gör att hen har god insyn inom köttbranschen.

Enligt Respondent X ses komplexiteten kopplat till slaktindustrin som hög då den bland annat styrs av flertalet regleringar kring djurhantering och livsmedelshantering. Respondent X belyser komplexiteten inom köttindustrin som svåröverskådlig och påverkas av flera faktorer, vilket gör den svårt att sammanfatta. För ökad förståelse för branschen kan en jämförelse med spannmålsindustrin göras. Spannmålsindustrin producerar olika sorter av sädeslag exempelvis havre, differensen mellan olika havrekorn är mindre oavsett skörd. Köttindustrins produkter har större variation och detta till följd av bland annat rasvariation, framför allt inom nöt- och lammproduktionen och utfodring. Spannmålsindustrin producerar därmed homogena varor av liknande kvalité. Inom köttindustrin utgår förädlingsföretaget från, initialt, ett levande djur som sedan slaktas och styckas till flera olika produkter både ätbara och icke ätbara. Detta betyder därmed att olika styckningsdetaljer och biprodukter har olika efterfrågan vilket resulterar i varierande pris och avsättningsmöjligheter. Detta menar respondent X är en utmaning för slakteriaktörer, de vill säga att inom branschen är det viktigt att få avsättning och relevant pris för samtliga detaljer och biprodukter för att få lönsamhet i verksamheten. Omkostnader för köttindustrins produkter är även höga då den har andra krav vad gäller lagring och transport. Spannmål är således lättare att lagra än kött som kräver kyl- eller fryslagring. Hållbarheten på produkterna är ytterligare en faktor som beskrivs som avgörande för köttindustrins komplexitet, det handlar om dyra produkter som har relativt kort hållbarhet vid jämförelse med t.ex. spannmålsprodukter.

4.2 Andersson & Tillman

De två respondenterna som representerar Andersson & Tillman är den nuvarande verkställande direktören, Dirk van der Krogt som har lång erfarenhet inom köttbranschen och en av de två grundarna, Ulf Tillman som 2018 sålde bolaget till de nuvarande fem nya ägarna.

Som beskrivits i tidigare kapitel startades företaget 1996, ett samarbete med en lokal saluhalls butiksinnehavare och en lantbrukare var starten för bolaget. De såg att bolagsformen aktiebolag var bäst lämpad för ändamålet. Från början var verksamheten ett charkuteriföretag som producerade och sålde korv med sex anställda. Lantbrukaren var engagerad i det dåvarande charkföretaget i Uppsala, GB Chark som senare gick i konkurs 1996. Han såg en möjlighet att överta lokalerna som redan var anpassade för charkuteri, vilket än idag är samma lokaler som Andersson & Tillman har delar av sin verksamhet i. Drivkraften och affärsidén grundar sig i att bevara den lokala industrin samt att det fanns ett intresse för kvalitativ livsmedelsförädling. Lantbrukaren och butiksinnehavaren hade en relation sedan innan, men då i form av en leverantörs- och kundkontakt. Därefter

startades produktionen av korv och råvaran köptes in från olika slakterier i Uppland, bland annat Scan som låg i byggnaden bredvid.

Företaget sålde charkprodukter till restauranger och butiker. De valde senare att avsluta de flesta restauranghanteringar då säkerheten och betalningsförmågan var väldigt låg, de hade endast ett fåtal som grundarna själva var engagerade i. För att etablera sig satsade företaget på flera mindre butiker på landsbygden som annars hade svårt att få säkra leveranser av charkprodukter. Framför allt på upplandskusten där omsättningen vinterhalvåret mer eller mindre avstannar då det är en sommarort. När flödet av människor är så pass varierande medför det även en stor variation i efterfrågan, vilket försvårar arbetet med säkra leveransen året runt från större grossister menar Andersson & Tillman. Detta sågs som en möjlighet för företaget och de satsade på att leverera sina produkter till småskaliga butiker. Genom att säkra leveranser till de småskaliga butikerna fick företaget ett otroligt starkt fäste bland kunderna på landsbygden.

Ett ekonomiskt och väl genomtänkt beslutsfattande genomsyrade hela verksamheten. För varje investering eller projekt som påbörjades såg de till att alltid ha arbetat upp ett eget kapital för att undvika större lånekrediter. De expanderade successivt från år till år och anställde därefter fler medarbetare. Ulf Tillman berättar även om den arbetskultur som var viktig för företaget. Han beskriver ett kollektiv arbetssätt, där de arbetade för varandra och alla var delaktiga i verksamhetens planer. Medarbetare hade mycket inflytande på verksamheten samt möjlighet att påverka beslut.

“Inga beslut togs över huvudet på personalen, utan alla beslut som togs i ledningen var väl förankrade hos personalen.” - *Ulf Tillman, tidigare VD och grundare av Andersson & Tillman AB.*

Sedan starten har företaget vuxit och när Scan lade ner sin slakteriverksamhet i Uppsala 2008 samarbetade de med Faringe slakteri som kunde leverera kötråvaror. Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) började intressera sig för verksamheten då det i deras intresse fanns ett behov av mer lokal undervisning gällande slakteri-praktik för veterinärstudenter, då SLU annars skickade iväg dem på annan ort när Swedish Meats slakteri lades ner. Ett beslut om att uppföra en ny slakterianläggning togs med flera inblandade aktörer, såsom SLU, Hushållningssällskapet, Andersson & Tillman och Faringe Kött. Konstellationen löd som följer: Faringe kött som slaktare, Andersson & Tillman som förädlare och SLU som intressent. Samarbetet mellan Andersson & Tillman och Faringe kött samlades under namnet Lövsta kött. År 2011 invigdes slakteriet i Lövsta-Funbo där SLU idag äger fastigheten och Lövsta kött driver verksamheten med villkoret att studenter från SLU kan undervisas där. I och med att ett nytt slakteri uppfördes fick Andersson & Tillman tillgång till två slakterier och de började därmed att slakta och stycka egna grisar då

Faringe Kött endast slaktade nöt och lamm, vilket resulterade i egen producerad råvara till korvarna.

Omställningen från att vara charkuterist som köpte in råvaror, förädlade dessa med egna ingredienser och sålde till egen slutkund till att bedriva slakteri var mycket stor. Till skillnad från ett tillverka korv vars animaliska råvara består mestadels av köttfärs fick företaget nu flera styckdetaljer såsom filéer, skinka och kotletter att hantera. Dessa styckdetaljer är inte bara dyra utan har även kort hållbarhet och låga marginaler, vilket gjorde det utmanande för företaget. Det gällde att hela tiden finna lösningar för att få hela verksamhetens maskineri att rulla på.

“Det är ju också väldigt utmanande i köttbranschen att få en lönsamhet för att det är väldigt små marginaler samtidigt som man håller på med dyra produkter, så att så fort du inte har bra snurr på någonting så försvinner marginalen. Man letar ju hela tiden efter lösningar för att få ihop det.” - *Dirk van der Krogt, VD på Andersson & Tillman AB.*

Slakteriet Faringe Kött valde att lämna samarbetet när en diskussion kring slaktfördelningen kom på tal. När ett slakteri försvann tillkom ett annat samarbete med Strömsbergs slakteri i Tierp, samarbetet innebär att en viss del av deras slaktkroppar säljs till Andersson & Tillman/Lövsta Kött som står för styckning och förädling.

Andersson & Tillmans vision är och har alltid varit att arbeta med lokala lantbrukare som levererar slaktdjur till deras slakterier. Leverantörerna är kontrakterade att leverera djur och får betalning efter överenskommelse, en viss del av leverantörerna är inte kontrakterade. De tar emot slaktdjur från ca 300 gårdar varav sex är grisgårdar som levererar tillräcklig volym för hela Andersson & Tillmans produktion av fläskprodukter. Transporten av livdjur sker tillsammans med ett åkeriföretag från Avesta som tidigare körde åt Scan och Siljans slakteri, i och med deras samarbete medföljde några leverantörer från Dalarna som var beroende av åkeriföretaget. Anderson & Tillmans arbete med lokala lantbrukare har varit viktigt sedan starten och det innebär att gårdarna ligger relativt nära slakteriet, bortsett från gårdarna i Dalarna. Den genomsnittliga transportsträckan från gård till slakteri är ca 13 mil.

Som nämnts tidigare i studien var och är Andersson & Tillmans visioner och värderingsgrunder att gynna den lokala lantbrukaren samt skapa produkter av hög kvalitet på den lokala marknaden i Uppland. De lägger stor vikt på deras profilering som vuxit fram genom åren och ser det som en viktig resurs för deras verksamhet. Företagets produkter ska vara av hög kvalitet och lokalt producerade. Den personliga relationen till alla intressenter inom och utanför verksamheten är också av stor betydelse för företaget. Företaget arbetar med inköpare och säljare som träffar leverantörer och kunder på plats och skapar därmed en god relation till alla

inblandade. De belyser även betydelsen av god hantering av djur med hjälp av bra förare från åkeriföretaget. Även att transport av produkter till slutkund sker via egna transportörer och inte via större centrallager är viktigt. Den personliga servicen är för Andersson & Tillman ett mervärde för leverantörer och kunder som gör att samarbeten fortlöper under längre perioder. Lantbrukare ska känna att de är en del av Andersson & Tillman

År 2018 såldes företaget vidare när dåvarande ägare gick i pension. Idag ägs företaget av fem lokala entreprenörer med ett intresse för mat. Företaget har idag 75 anställda och är uppdelat i olika avdelningsområden. De beslutsfattande organen består av styrelsen som utgörs av de fem ägarna och den verkställande direktören. Dessa personer har den formella och slutgiltiga beslutsrätten över bolaget, utöver dem har ledningsgruppen och avdelningschefer till viss del beslutsrätt. Bolagets VD, Dirk van der Krogt, belyser betydelsen av att flera delar av organisationen och andra intressenter ska vara delaktiga i besluten som tas. Företaget arbetar med rutiner för att förenkla beslutsprocessen. Det ses som en viktig del i företaget att besluten är förankrade med personer i och utanför organisationen samt att ha en öppen inställning och personlig kontakt gentemot alla inblandade. Alla beslut som tas grundas i dialog med intressenter på ett eller annat sätt och det är viktigt för företaget att producenterna känner en delaktighet även om de inte är ägare menar Dirk van der Krogt.

“Jag personligen vill gärna ha en dialog med alla. Även om jag har befogenhet att fatta beslut väljer jag gärna att göra det tillsammans med fler så det blir bra. Det är inte riktigt min stil att ta beslut som inte är förankrade.” - *Dirk van der Krogt, VD Andersson & Tillman AB.*

Företaget Andersson & Tillman är numera en del av den privatägda koncernen Upplandskafferiet AB, koncernen består utav Andersson & Tillman AB samt det egna slakteriet Lövsta Kött AB. Även om deras verksamhet har vuxit mycket sedan starten är de fortsatt en liten aktör på marknaden, men de menar att deras småskalighet är deras styrka. Utöver det arbete som bedrivs idag med bland annat uppfödare/leverantörer av livdjur, transport, slakt, styckning, förädling, packning och försäljning av kött- och charkprodukter arbetar företaget med en del legoslakt⁴ för mindre aktörer som inte har ett eget slakteri.

4.3 Upplandsbondens

Empiri om Upplandsbondens företag är hämtad från intervjuerna med en av företagets grundare Tommy Öhman samt den nuvarande verksamhetsledaren Maria Åkerstedt. De båda har varit aktiva lantbrukare under tiden de arbetat för

⁴ Innebär att slakteriet säljer tjänsten slakt för andras räkning.

föreningen. Maria Åkerstedt har, innan sin tid som verksamhetsledare, arbetat med forskning kopplat till agrara frågor.

Upplandsbondens ekonomiska förening startades av en grupp av ekologiska lantbrukare. Tommy Öhman och de andra grundarna kände varandra sedan innan och hade de en stark tro på det ekologiska köttet. Alla var tidiga med att ställa om från konventionell produktion till ekologisk. De såg att de fanns stora möjligheter med den ekologiska produktionen och att de skulle efterfrågas i framtiden. Samtidigt upplevde de problem med de befintliga aktörerna som köpte deras slaktdjur vilka inte såg samma möjligheter. Befintliga aktörer betalade inte heller ett pris som lantbrukarna ansåg skäligt för de kvalitativa köttprodukterna. Prissättningen sågs inte som riktigt rättvis och lantbrukarna identifierade att de inte fick betalt för vissa mervärden. Lantbrukarna förstod att de delade upplevelsorna med andra och där någonstans uppkom idén att de skulle samarbeta mer och gemensamt försöka hitta lösningar.

De började kontakta olika aktörer för att påtala problemen och försöka få till förbättringar med det hittade inga lösningar. Idén föddes att de skulle starta något eget och man började leta efter andra sätt att sälja sina produkter. De utgick från de inledande lantbrukarnas egna speciella kunskaper och resurser när de började forma en verksamhet.

“Egentligen ska man ju ha en annan organisation sköter den här biten men vi måste ju få bättre betalt för köttet och vi upplevde inte som att det fanns aktörer som kunde göra det här eller som var intresserade.” - *Tommy Öhman, tidigare verksamhetsledare på Upplandsbondens.*

De provade att förädla sina produkter själva och sälja direkt till konsument. Upplandsbondens ekonomiska förening startades och de arbetade för att bli ett eget varumärke för ekologiska produkter. Många processer pågick mer eller mindre samtidigt och de försökte hitta en form för driften av företaget men det var svårt att få till ekonomin. Det kostade mycket för de enskilda lantbrukarna att starta upp en sådan verksamhet och det var svårt att få tillräckligt med kapital. Vinstmarginalerna från köttproduktionen var redan små och det gick inte att finansiera den nya verksamheten med enbart egna medel. De fick istället söka stöd från Jordbruksverket genom utvecklingsstöd för landsbygden.

Tillsammans med externa personer från intresseorganisationer fick de till ett samarbete med Stockholms butikskött. Föreningen släppte idén med ett eget varumärke till förmån för bättre betalningar till köttproducenterna och började leverera råvaran till Stockholms butikskött.

Idag är Upplandsbondens huvudsakliga verksamhet att förhandla med uppköpare av ekologiskt nötkött för sina medlemmars räkning. År 2021 hade

Upplandsbondens 172 medlemmar. Medlemmarna består av lantbrukare i Uppland, dessa skiljer sig från varandra i både storlek på den enskilda gården medlemmen driver samt i produktionsform, om de är inriktad på köttproduktion eller mjölkproduktion. Gemensamt för alla är att de är ekologiska och KRAV-certifierade.

Upplandsbondens verksamhet innefattar att förhandla med köpare av kött samt organisera slakten av medlemmarnas slaktdjur. Köparna av köttet är aktörer som Protos, KLS och Gårdssällskapet. Verksamheten går till så att lantbrukarna anmäler vilka djur de vill skicka till slakt till Upplandsbondens som då planerar för hämtning av djuren samt slakt. Tjänsterna transport och slakt köps in av Upplandsbondens för att behålla en större kontroll. Slakteriet klassificerar köttet som ligger till grund för priset mellan köparen och Upplandsbondens. Djurtransportörens rutter planeras kontinuerligt av Upplandsbondens för att hålla ner antalet mil och därmed kostnaden.

Upplandsbondens verksamhet grundas på att vara till för sina medlemmar och förbättra för medlemmarnas djurproduktion. All eventuell vinst i föreningen går tillbaka till lantbrukarna som efterlikvid. De håller medvetet ner kostnader inom företaget såsom kontorskostnader och liknande för att kunna erbjuda lantbrukaren så bra priser som möjligt på deras produkter. Mellan lantbrukaren och Upplandsbondens skrivs inga avtal för att medlemmen ska vara fri att själva välja vem de vill sälja sina slaktdjur till. Att vara medlem innebär att en insats begärs ut i form av en medlemsavgift. Inom kooperativet behandlas alla medlemmars affärer efter lika villkor, oavsett om produktionsmängden av slaktdjur differerar. Upplandsbondens alla medlemmar får därför betalt efter samma prislista, det görs ingen skillnad om lantbrukaren har mycket eller lite djur.

“En viktig del med föreningen är att, ni (medlemmar) kan gå in och titta på noteringen och se, så ligger vi så här många kronor över, på ett ungefär. Då vet de, att de får det. Det spelar ingen roll om du har fem djur i din ladugård eller 500. Här är priset.” - *Maria Åkerstedt, verksamhetsledare på Upplandsbondens.*

Tidigare slaktades djur på flera olika slakterier i länet och flera olika djurtransportörer var involverade i transporten av djur. Sedan 2016 slaktar Upplandsbondens alla förmedlade djur hos Sörby Slakteri & Styck AB. Kooperativet anlitar även en djurtransportör för samtliga transporter. Genom att samla slakten på ett slakteri kunde kooperativet rationalisera transporterna av slaktdjur och därmed öka samarbetet med slakteriet. Det resulterade i större slaktvolym vilket stärkte förhandlingsläget men också samarbetet med djurtransportör och slakteri. Upplandsbondens valde att samarbeta med Sörby slakteri då de tidigare varit nöjda med dem som affärspartner samt att Sörby var villiga att legoslakta för Upplandsbondens räkning. Det innebär att

Upplandsbondens sedan dess kan köpa slakten och sälja kött vidare till andra aktörer vilket inte var möjligt hos andra slakterier i närområdet. Genom ökat samarbetet med Sörby slakteri kunde Upplandsbondens också utveckla samarbetet med den djurtransportör som varit uppskattad av föreningens medlemmar. Tillsammans med Sörby slakteri och djurtransportören kan Upplandsbondens nu samordna verksamheten på ett mer effektivt sätt.

I Upplandsbondens ekonomiska förening beskrivs tre huvudsakliga beslutsorgan vilka är föreningens styrelse, verksamhetsledaren och slaktplaneringsgruppen. I styrelsen, bestående av förtroendevalda medlemmar fattas större beslut. Styrelsens sammansättning bestäms på årsmötet som hålls årligen då alla föreningens medlemmar sammankallas. Styrelsen arbetar därefter på uppdrag av medlemmarna. Operativa beslut om har verksamhetsledaren befogenhet att fatta själv eller i slaktplaneringsgruppen. Verksamhetsledaren får göra avvägningar om det är ett beslut hon kan fatta själv eller om det behöver tas i samråd med styrelsen. Maria beskriver att med erfarenhet går avvägningen snabbare, eftersom en större förståelse skapats om styrelsens avsikter. Verksamhetsledarens beslutsprocesser går därav snabbare när mer erfarenhet ackumulerats. Slaktplaneringsgruppen träffas varje vecka för att planera för driften. Gruppen består av Upplandsbondens verksamhetsledare, ekonom och slaktplanerare samt av slakterichefen och djurtransportören. Olika typer av beslut hanteras av olika de beslutsorganen beroende på vilken grupp beslutet berör. Tid kan vara en avgörande faktor för vilket beslutsorgan som hanterar beslutet. Att samla styrelsen för beslutsfattande tar vanligtvis längre tid än om beslutet tas av verksamhetsledaren eller i slaktplaneringsgruppen. I de fall när en tidsbrist råder har verksamhetsledaren befogenhet att fatta beslut och i efterhand redovisa sina handlingar för styrelsen.

En viktig tillgång i Upplandsbondens beskrivs av Maria Åkerstedt som tillit. Hela verksamheten bygger på att det finns tillit mellan medlemmar och Upplandsbondens. Ett exempel som Maria Åkerstedt talar om är att inga avtal skrivs mellan enskilda lantbrukare och Upplandsbondens. Kooperativet skriver däremot avtal med köpare av köttträvaran vilket gör medlemmarna särskilt viktiga för verksamheten. Upplandsbondens är därför beroende av medlemmars vilja att sälja sina djur via dem. Relationen med medlemmar är därmed viktig och de arbetar kontinuerligt med att upprätthålla goda medlemskontakter. Det gäller speciellt de med mycket personlig kontakt med medlemmar, det vill säga, slaktplaneraren och djurtransportör. Upplandsbondens sätter också ett stort anseende i att alltid göra utbetalningar till medlemmar vid utsatt tid och att allt överskott i kooperativet ska gå tillbaka till medlemmarna.

4.4 Swedish Meats påverkan

Swedish Meats som aktör har haft en viss påverkan på den svenska marknaden för köttprodukter menar Respondent X. Målet med fusionen var att komma bort från de tidigare regionala avdelningarna för att istället bilda ett nationellt kooperativ. Under Swedish Meats verksamma år lades flera slakterier ner för att komma tillrätta med bl.a. överkapaciteten som fanns i verksamheten. De arbetade med att optimera verksamheten efter var djuren befann sig vilket medförde flera nedläggningar. Kalmar Länsslakteri var det enda kooperativa slakteriföreningen som valde att stå utanför fusionen och år 2007 blev de senare uppköpta av det danska kooperativet Danish Crown Group. Till skillnad från Swedish Meats har Danish Crown lyckats med sin kooperativa verksamhet. Respondent X tror att det kan bero på deras kultur, nationella samt internationella affärsstrategi samt inställning gentemot producenter.

År 2007 avyttrades Swedish Meats och dess anläggningar ägs därefter av det finska aktiebolaget HKScan. De gjorde ytterligare nedläggningar av olönsamma anläggningar. Enligt Respondent X ville HKScan samla produktionen och göra investeringar i både varumärke och produktionsanläggningar.

4.4.1 Andersson & Tillman

Andersson & Tillman beskriver att Swedish Meats har fungerat som en måttstock för deras verksamhet. De har undersökt och jämfört sig med Swedish Meats prissättning när de beräknade verksamhetens egen prissättning på sina egna produkter.

Andersson & Tillman menar att de inte påverkats märkbart av Swedish Meats nedläggning. Dock nämner de att innan nedläggningen av slakteriet i Uppsala, köpte de råvaran direkt från grannverksamheten. Den möjligheten uteblev när verksamheten lades ner. Då transporterades lokalt uppfödda djur till slakt på annan ort där HKScan fortsatt var verksam. Därefter transporterades kött tillbaka till Andersson & Tillmans anläggning i Uppsala för förädling. Nedläggningen innebar således att transportsträckorna blev längre och smidiga affärer med grannverksamheten försvann.

När Andersson & Tillman fick förfrågan av SLU om att ingå samarbete genom att etablera ett slakteri i Lövsta sågs det som en möjlighet. Ulf Tillman beskriver beslutet att starta en slakteriverksamhet som mycket nervöst då det var en stor investering. De lyckades anställa viss yrkespersonal från Scans nedlagda slakteri till det egna slakteriet, vilket innebar att personal med rätt kompetens fanns att tillhandahålla i Uppsala och inom sitt kontaktnät.

4.4.2 Upplandsbondens

Under Swedish Meats verksamma år sökte Upplandsbondens samarbete. De upplevde dock att det inte fanns intresse för att utveckla försäljningen av ekologiskt kött inom Swedish Meats. Tommy Öhman berättar att Swedish Meats betalade de lägsta priserna på marknaden till medlemmarna i föreningen. De gjorde att de tillkom flera nya medlemmar till föreningen lantbrukare från ett större geografiskt område till följd av ett missnöje med Swedish Meats. Flera av de nya lantbrukarna var från längre norrut och dem fick betydligt bättre priser genom att gå med i Upplandsbondens.

Med fler lantbrukare tillkom behovet av att organisera verksamheten mer. De fick också börja ställa krav på sina medlemmar som vid vilken tid de vill slakta och antalet djur de skickar på slakt. På så sätt blev driften mer rationell och det kunde reducera kostnader.

Upplandsbondens har därutöver inte påverkats nämnvärt av Swedish Meats. De upplever inte att de påverkades varken under tiden Swedish Meats var verksamma eller då de såldes till Finland. Däremot beskrivs uppstarten av Upplandsbondens som en reaktion från en grupp lantbrukare som upplevde att Swedish Meats inte var intresserade av att marknadsföra deras ekologiska köttprodukter. De tyckte inte att priserna var skäliga för de mervärde det ekologiska köttet innebar.

Analys och Resultat

I detta avsnitt beskrivs empirisk data analyserad utifrån den teori som presenterat i kapitel två. Kapitlet är uppdelat utifrån teorierna om transaktionskostnader och beslutsteorier. De båda fall företagen analyserat både var för sig och i jämförelse med varandra. Avslutningsvis presenteras studiens resultat.

5.1 Transaktionskostnadsteori

Som beskrivits i kapitel två uppkommer transaktionskostnader både före, under och efter en transaktion mellan olika parter görs (Nilsson, 2011). De båda fallföretagen beskriver att transaktioner struktureras genom exempelvis samarbeten och avtal vilka antas ha uppkommit utifrån planering, genomförande och utvärdering. Kostnader i samband med transaktion kan härledas till rena kapitalkostnader men också tidsåtgång och arbetsansträngning (Coase, 1937). Beroende på hur transaktionskostnader inom en verksamhet ser ut, struktureras företag för att minimera dessa (ibid.). De båda fallföretagen har gjort olika strukturella omvandlingar under sina verksamma år, vilka enligt Coase's (1937) teori kan härledas till hur kostnader i samband med transaktioner sett ut. Om en transaktionskostnad blir lägre inom ett företag, än om transaktionen görs med en extern aktör, integreras varan eller tjänsten i verksamheten (Williamson, 1979). De båda fallföretagen skiljer sig åt i hur de har valt att integrera varor eller tjänster i företagen. Andersson & Tillman har integrerat en slakteriverksamhet i sitt företag medan Upplandsbondens har utvecklat samarbeten och köper tjänster av ett befintligt slakteri och en djurtransportör.

Ofta förklaras organisationers beslut med att de vill skydda de sina specifika tillgångar mot opportunistisk beteende (Cook, et al. 2000; Nilsson, 2011). Ett exempel på specifika tillgångar som Andersson & Tillman beskrivit är dess lokala profil och att de vill producera kvalitativ mat. Genom att ingå i slakteriverksamheten kunde leveransen av kött råvaran ske inom företaget. Upplandsbondens grundläggande värdering är att vara till för sina medlemmar och förbättra lönsamheten för ekologiskt kött. Genom att utveckla samarbete med en slakteriaktör stärkte de sitt förhandlingsläge och kunde minska transporter till

förmån för bättre priser till medlemmar. De planerar driften tillsammans med slakteriet och transportörer vilket tyder på att det finns gemensamma intressen. Det Respondent X påtalar är att slakteriverksamhet är komplext och det finns en problematik med låg lönsamhet. Genom att köpa in slakten som tjänst kan Upplandsbondens undvika kostnader kopplade till slakteriverksamhetens komplexitet. Det är samtidigt en kostnad som Andersson & Tillman bemästrat i sin verksamhet. De kunde anställa redan kompetent personal från det tidigare slakteriet och hade sedan innan kunskap inom charkuteri. Genom att ha slakteriverksamheten inom företaget kan de ha större kontroll på kött råvaran och mer insyn i värdekedjan från djurtransport till färdig produkt.

Specifika tillgångar, utifrån Cook, et al. (2000) och Nilsson (2011) beskrivning är tillgångar som är särskilt viktiga för en verksamhet. De båda fallföretagen beskriver leverantörer och medlemmar som särskilt viktiga för sina verksamheter. Båda arbetar med att ha goda kundkontakter och vara bra affärspartners för lantbrukare. Hur företagen strukturerat affärskontakter med producenter skiljer sig däremot. I Andersson & Tillman har producenten en möjlighet att vara kontrakterad eller inte, det är upp till den enskilda lantbrukaren. I Upplandsbondens skrivs inga avtal med köttproducenter men de behöver vara medlemmar i föreningen. Det fungerar i Upplandsbondens verksamhet, enligt den själva, eftersom det finns tillit mellan enskilda lantbrukare och kooperativet. I båda verksamheterna finns på så sätt en struktur för att öka leverantörers incitament att fortsätta leverera till företaget. De båda företagen anser att medlemskontakten är det viktigaste för att få fortsatta leveranser av producenter. Upplandsbondens beskriver att de är transparenta med prissättningen och att alla lantbrukare ska få samma pris. Andersson & Tillman beskriver istället att de arbetar för att lantbrukaren ska känna att de levererar till "sitt" företag.

Andersson och Tillman

Transaktioner mellan olika aktörer innebär att kostnader uppkommer för att söka information om varan, genomföra köpet samt övervaka (Cook, et al. 2000). Vid uppstarten av Andersson & Tillman var grundarnas kunskap och erfarenhet inom charkuteri en tillgång. I och med Tillmans tidigare engagemang inom GB Chark kunde de utnyttja de lokaler som tidigare använts till charkuteritillverkning, vilket innebar att de inte behövde göra stora investeringar i inredning som används i tillverkningen. Grundarna kan på så sätt ha haft lägre kostnader kopplade till starten av aktiebolaget än vad en extern aktör skulle haft eftersom de redan hade god kunskap om lokalerna. Inköpen av råvaran till korvarna gjordes via grannverksamheten Scan, vilket var ett kontaktnät som grundats ur GB Charks verksamhet. Detta gjorde att de redan från start hade en del av råvaran till sina

produkter säkrade, vilket innebar mindre transaktionskostnader än om de inte hade haft kontaktnätet sedan innan.

Osäkerhet beskrivs av Nilsson (2011) som vanligt förekommande i transaktioner. Andersson & Tillman ser transparenta och goda relationer med intressenter som viktiga. Det kan minska informationsasymmetri mellan parterna, vilket medför minskad osäkerhet i samband med transaktioner (Nilsson, 2011). Andersson & Tillman belyser att fysiska möten spelar en central roll för företagets relationer med såväl lantbrukare, transportörer och kunder. Att bibehålla goda relationerna innebär dock en transaktionskostnad som kräver tid, engagemang och förtroende.

Utöver de goda relationer som etableras arbetar företaget med kontraktering med sina producenter och kunder. Kontraktering kan bidra till minskad osäkerhet mellan parterna (Cook, et al. 2000). Det innebär också att arbetstid relaterade till informationssökande reduceras. Att utforma kontrakt innebär en kostnad i form av arbetstid men risken för opportunistiskt beteende reduceras (ibid.). En tydlig anknytning till hur företaget arbetar med att transaktionskostnader kopplas till skyddandet av deras specifika och viktigaste resurs, den lokala profilen med närproducerade produkter av hög kvalitet. De nämner flertalet gånger att den väletablerade profilen och dess grundvärderingar för den lokala lantbrukaren är det viktigaste för bolaget och det är tydligt att dessa ska skyddas.

Upplandsbondens

Upplandsbondens ekonomiska förening har organiserats för att skyddas mot opportunistiskt beteende kopplat till det ekologiska köttet. De har rationaliserat driften för att reducera kostnader kopplat till transaktioner. Inom Upplandsbondens sker olika transaktioner mellan köpare av kött, slakteri, djurtransportör och lantbrukare.

När de kommer till specifika tillgångar menar Cook et al. (2000) att företag organiserar sig för att skydda dessa mot opportunistiskt beteende. Bakgrunden till att Upplandsbondens ekonomiska förening startades var att grundarna ansåg att produkten ekologiskt kött inte hade ett pris som motsvarade dess kvalitet och mervärden. Enskilda lantbrukare hade mer information om köttet än vad köparen hade. Genom att organisera sig i en ekonomisk förening kunde de öka sin marknadsmakt och minska risken för opportunistiskt beteende från köpare. Det ses ett skäl till integrering som Nilson (2011) beskriver som vanlig, då en part i en transaktion upprepade gånger känner att den andra dragit nytta av en informationsasymmetri. Under tiden Swedish Meats var verksamma beskrivs att särskilt många lantbrukare blev medlemmar i föreningen. Utan föreningen var lantbrukarna mer känsliga för att inte få merbetalning för det ekologiska köttet.

Den osäker som Nilson (2011) beskriver som vanlig inom transaktioner, hanterar Upplandsbondens genom att samarbeta med utvalda aktörer inom slakt och djurtransport. Dessa aktörer har Upplandsbondens sedan tidigare goda erfarenheter av. Valet av samarbetspartners antas ha inneburit en reducerad osäkerhet i jämförelse till alternativa affärspartners utan goda erfarenheter. Genom att de tre parterna regelbundet träffas för att planera för driften kan informationsasymmetrier mellan parterna minskas och därmed osäkerheten. När Upplandsbondens rationaliserade verksamheten genom att koncentrera slakten till Sörby slakteri och använde samma djurtransportör kunde de minska kostnader kopplade till djurtransporter. Djurtransporterna blev effektivare och uppskattande djurtransportörer innebar ett mervärde för lantbrukarna.

5.2 Beslutsteori

Verkligheten kring beslutsprocesser är mer komplex än vad som möjligt kan presenteras i detta arbetet. Den tidigare forskningen rörande beslutsteorier såsom "economic man" beskriver individens beslutsprocess som tydlig, rationell och nyttomaximerande (Simons, 1937). Däremot har senaste forskning kritiserat "the economic man" på grund av människans begränsade rationalitet och oförmågan att nyttomaximera. Utifrån uppkommen kritik utvecklades modellen "the administrative man", vilken tar individens beteende och begränsade rationalitet i beaktning (Simons, 1947). Modellen belyser individens beslut med fokuset på att välja ett tillfredsställande alternativ, något som inom forskningen benämns som "satisfiering". Simons (1947) att organisationer kan ses som mer rationella än enskilda individer. Vidare kommer de båda fallföretagen analyseras utifrån det teoretiska ramverk om beslut denna uppsats utformat.

Båda fallföretagen beskriver situationer som innebär beslutstagande, både enkla beslut som kan fattas av en eller vissa personer med befogenhet till mer komplexa som innebär en närvaro av ett flertal eller samtliga ägare och medlemmar. De rutinmässigt utformade besluten som används för att förenkla beslutsprocessen inom organisationer och som ingår i typen av preskriptiva beslut kan identifieras i de båda fallföretagen (Alenljung, 2008; Matheson & Matheson, 1998). Dessa identifieras tydligare hos Andersson & Tillman än hos Upplandsbondens. En möjlig förklaring till detta kan vara att Andersson & Tillmans verksamhet bedrivs av flera anställda inom olika steg i värdekedjan, de har också varit verksamma under en längre tid än Upplandsbondens. Verksamhetsledaren i Upplandsbondens arbetar istället i en mindre organisation och beskriver uppkomna rutiner som lärdomar av tidigare beslut, vilket bekräftar uppkomsten av rutiner (Alenljung, 2008). Organisationens storlek och verksamhetsålder kan därmed vara en förklaring till

varför rutiner kan identifieras lättare i Andersson & Tillman jämfört med Upplandsbondens.

Som tidigare nämnts beskriver Simons (1947) organisationer som mer rationella än individer. Det är emellertid svårt att avgöra om fallföretagen är mer rationella än individer, då företagen är uppbyggda av individer och att denna studie enbart fokuserat på företagen. Däremot visar studiens empiriska data att företagen fattar beslut för att "leva upp" till företagens egna värderingar. I Andersson & Tillmans fall vill de producera kvalitativa produkter på en lokal marknad samtidigt gynna de lokala producenterna. Upplandsbondens syfte och värderingar är att stärka den enskilda medlemmens verksamhet genom att förhandla om bättre priser för de ekologiska produkterna. De vill även belysa de mervärdena ekologiskt producerat kött innebär. Författarna kan notera att fallföretagen har begränsad rationalitet då de är aktiva på en lokal marknad i Uppland. Utifrån Simons (1976) "Administrative man" har inte en beslutsfattare fullständig information samt att de begränsas av andra mänskliga faktorer såsom vision och värdering. Detta kan identifieras hos båda verksamheterna då beslut inte grundas på nyttomaximering utan mer likt satisfiering (ibid.). Exempelvis innebär deras värderingar och visioner en geografisk begränsning då de båda har en lokal profil, både producenter och kunder är mer eller mindre belägna i Uppland. Samtidigt finns fördelar såsom kontaktnät och erfarenhet om den lokala marknaden vilket gör att fallföretagen har tillgång till mest information på den geografiska plats det är verksamma. De har därmed bäst möjligheter utifrån sina förutsättningar att vara rationella inom de område de är verksamma. Dessa noteringar går i linje Simons (1976) teori om den begränsade rationella människan i "Administrative man".

Utifrån den tidigare forskningen om beslutsprocesser kan författarna identifiera flera av de tillfälliga strömmarna Garbage can-modellen beskriver. Som Lindkvist et al. (2014) beskriver om Garbage can-modellen som beslutsprocess är timing för kombinationen av de tillfälliga strömmarna avgörande för beslutets genomförande. Betydelsen av timing kan identifieras i den insamlade empirin från alla respondenter. Vilka har beskrivit beslut som annars hade uteblivit.

Som tidigare nämnts i detta kapitel är verkligheten för beslut mer komplex än vad denna studie kan sammanfatta. För att öka läsarens förståelse presenteras en förenklad bild av fallföretagens beslutsprocess utifrån Garbage can-modellen (Cohen, et al. 1972, se Lindkvist, et al. 2014; Alenljung, 2008). Beslut fattas på daglig basis i företagen, det är därmed svårt att urskilja varje enskilt beslut som fattas. Ett axplock av beslut som har varit av större betydelse kommer därför tas i beaktning för presentationen av de olika strömmarna Garbage can-modellen innebär. De tillfälliga fyra strömmar som beskrivs i kapitel 2 är (1)

beslutsanledningar, (2) problem, (3), deltagare och (4) lösningar. De två nästkommande avsnitt, presenteras de identifierade strömmarna i fallföretagen.

Andersson & Tillman

Andersson & Tillmans beslutsanledningar varierar, det återfinns alltid en grundläggande värdering i att tillverka och sälja kvalitativa produkter från lokala lantbrukare. Företagets värderingar präglar därmed besluten. Beslutsanledningar i modellen beskrivs som uppkomna situationer där ett beslut förväntas (Lindkvist, et al. 2014; Alenljung, 2008). En ekonomisk förståelse gör att beslutsanledningarna grundas på att skapa en så god ekonomisk förutsättning som möjligt. Den första beslutsanledningen som identifierats är möjligheten att starta ett bolag som förädlar köttråvaran när det dåvarande GB Chark försvann. Andra beslutsanledningar har inneburit att säkra leveransen av köttråvaran för att fortsätta producera charkuteriprodukter och detta kan beskrivas som en reaktion på att slakteriet i Uppsala lades ner. Dessa beslutsanledningar är exempel på uppkomna situationer där företaget förväntades fatta ett beslut.

Problem karakteriseras av en ruckning eller inspiration till att vilja förändra något i verksamheten (Lindkvist, et al. 2014). De problem som identifierats har motiverat och inspirerat till att fortsätta producera charkuteriprodukter av hög kvalitet med råvaror från uppländska lantbrukare. Att utveckla sortimentet som från en början endast producerade korv till många olika produkter kan ses som ett problem som inspirerats till att fatta beslut. Att öka spridningen av egna produkter i Uppsalas livsmedelsbutiker och Uppsala läns kommuner kan ses som en inspiration till att vilja växa. Bland de identifierade problemen kan en prägel urskiljas, företagets grundläggande värderingar.

Deltagarna i Andersson & Tillmans beslutsprocesser är många, företaget beskriver att öppenhet med alla intressenter är viktigt. Vilket därmed betyder att många har befogenhet att yttra sina åsikter innan beslut fattas, däremot betyder det inte att alla är beslutsberättigade. De avgörande beslutsfattarna i företaget är aktieägarna, men andra personer såsom VD har befogenhet att fatta beslut på eget initiativ. Den öppenhet och inkludering kring beslut som beskrivs gör att det emellertid är svårt att avgöra exakt vilka deltagarna är för ett specifikt beslut, då flera har inflytande på beslutet. Deltagarna i beslutsprocessen beskrivs av Alenljung (2008) som personer med unik kompetens och engagemang. Flertalet unika kompetenser återfinns i Andersson & Tillman, där ibland slaktare och styckare. Vidare kan därmed noteras att alla intressenter Andersson & Tillman har är deltagare i beslutsprocesser i mer eller mindre utsträckning. Deltagarna kan kategoriseras in i interna och externa, de interna består av ägarna, vd, anställda, medan de externa

består av andra intressenterna företaget har. Där ibland andra slakterier, SLU, producenter, transportörer och kunder.

Lösningar beskrivs som personer med kompetens eller innovativ teknik (Lindkvist, et al. 2014). Ett tydligt och bra exempel på en lösning är bygget av det egna slakteriet i Lövsta. Det är en tydlig lösning på beslutsanledningen som berör uppsäkrandet av den egna leveransen av kött råvaran till charkprodukterna. Personer med yrkeskompetens kom från ett annat slakteri och SLU:s medverkan i att starta ett utbildningsslakteri kan ses som lösningar.

Upplandsbondens

Beslutsanledningarna utgår från den grundläggande viljan, drivkraften att förbättra ekologiska lantbrukarnas villkor. Inom organisationen finns drivkraften att alltid utgå från att beslut ska fattas för att vara så optimala som möjligt för föreningens medlemmar både på kort och lång sikt. Här har beslutsanledningar grundats på att öka marknadsmakt, nytta och ekonomisk avkastning för kooperativets medlemmar. Den dåvarande situationen gällande låga prissättningar på det ekologiska köttet kan identifieras som en beslutsanledning till att fatta beslutet om att starta föreningen, vilket modellen belyser som en uppkommen situation (Lindkvist, et al. 2014; Alenljung, 2008). Det är dock svårt att särskilja alla beslutsanledningar åt mellan olika beslut, de utgår från tidigare nämnda anledningar för att förbättra villkoren för ekologiska lantbrukare.

Strömmen problem beskrivs av Lindkvist, et al. (2014) som något som inspirerar verksamheten och en vilja att förändra befintliga villkor. Problem som identifieras inom Upplandsbondens är kopplade till låg lönsamhet för kooperativet medlemmar. De inspireras av att förmedla och sälja ekologiskt kött som innebär mervärden. Det finns en stolthet i att deras produkter håller en hög kvalitet och att de har flera mervärden såsom biologiska. Låga priser på ekologiskt kött och höga transaktionskostnader är också problem som blir tydliga i Upplandsbondens.

När ett beslut fattas är de ofta flera olika deltagare som medverkar (Lindkvist, et al. 2014; Alenljung, 2008). Deltagarna i Upplandsbondens beslutsprocess skiljer sig åt beroende på beslutet storlek och karaktär. Mindre operativa beslut kan fattas av enskilda personer i verksamheten, större behöver godkännas av styrelsen och hanteras vid årsmötet för att kunna samla medlemmarna. Andra aktörer som är delaktiga i beslut är slakteriet och djurtransportörer. Upplandsbondens alla deltagare är inte med vid varje beslut utan olika sammansättningar behövs för olika beslut.

Lindkvist, et al. (2014) förklarar lösningar som "svar" på det uppkomna problemet verksamheten står inför. Lösningar i Upplandsbondens har lett fram till den

organisation som Upplandsbondens är idag. Att starta ett kooperativ sågs som en lösning för att öka marknadsmakt och därigenom lönsamheten. Andra lösningar har inneburit att utöka samarbetet med ett slakteri och en djurtransportör vilket sänkte transaktionskostnader. Upplandsbondens beskriver flertalet individer med god kundkontakt som viktiga, dessa kan ses som lösningar enligt modellen.

5.3 Resultat

Utifrån studiens empiri och analys redovisas i detta avsnitt svaren på uppsatsens två forskningsfrågor. I nästkommande kapitel diskuteras studiens resultat utifrån tidigare forskning.

5.3.1 Forskningsfråga 1

Hur påverkades aktiebolag och kooperativa företag inom köttindustrin i Uppsala län när Swedish Meats avyttrades?

Uppsatsens analys kan inte påvisa att fallföretagen påverkats av avyttringen av Swedish Meats. Studien kan inte visa att Swedish Meats omorganisering från företagsformen kooperativ till aktiebolag ska haft någon inverkan på företagen. Analysen kan inte heller påvisa att de uppkommit beslut eller att förändrade transaktionskostnader för de båda företagen i samband med avyttringen. Däremot visar studien att fallföretagen påverkas av andra faktorer kopplade till Swedish Meats verksamhet.

Nedläggningen av det lokala slakteriet efter avyttringen resulterade i en förändrad transaktionskostnadsstruktur för Andersson & Tillman. Därefter uppkom en möjlighet att ingå samarbete med SLU i etableringen av ett nytt slakteri utanför Uppsala i Lövsta, vilket kunde realiseras. Upplandsbondens påverkades istället av Swedish Meats under deras verksamma år, vilken gav upphov till att föreningen startades. Eftersom det rådde ett missnöje bland lantbrukare angående Swedish Meats prissättning, tillkom det därefter flertalet nya medlemmar till Upplandsbondens.

5.3.2 Forskningsfråga 2

Vad påverkar beslutsprocesser i aktiebolag och kooperativ inom livsmedelskedjan för köttprodukter i Uppsala län?

De två organisationer som uppsatsen fokuserat på tar beslut för att optimera sin egen verksamhet. De har olika mål och värderingar i sina verksamheter och därför skiljer sig beslutsanledningar och transaktionskostnader. Fallföretagens beslutsfattare inriktar sig på att fatta optimala beslut. Dock visar studien att beslut fattas för att satisfiera snarare än att nyttomaximera. Besluten begränsas av organisationens grundvärderingar.

Det finns en skillnad i verksamheternas mål och syfte som påverkar hur de hanterar transaktionskostnader och hur de fattar beslut. Andersson & Tillmans vill på ett ekonomiskt lönsamt sätt producera kvalitativa produkter på en lokal marknad och samtidigt gynna de lokala producenterna. Upplandsbondens har istället ett fokus på att stärka den enskilda medlemmens verksamhet och detta genom att förhandla om bättre priser för lantbrukares räkning. Denna skillnad gör att Upplandsbondens inriktas särskilt på att minska transaktionskostnader till fördel för mer nytta för medlemmen. Medan Andersson & Tillman inriktas på att skapa lönsamhet inom alla deras steg i värdekedja från producent till färdig produkt.

Utifrån analysen kan slutsatsen dras att båda fallföretagen ser goda relationer med intressenter som viktiga för att minska transaktionskostnader. Båda fallföretagen har skapat en struktur kring intressenter för att skydda dem som tillgång. Strukturen utgår från företagets grundvärderingar och är förankrat i affärsrelationer. Det är tydligt i Andersson & Tillmans verksamhet att enskilda beslut ska föras i dialog med berörda intressenter. Befogenhet finns att fatta beslut på egen hand, trots det fattas hellre beslut i samförstånd. Kommunikation är ett av företagets viktigaste verktyg. Inom Upplandsbondens finns en annan struktur kring medlemmar som bygger på ett ömsesidigt förtroende. Tilliten mellan Upplandsbondens och medlemmarna spelar en central roll för verksamheten. Medlemmarna behöver lita på att Upplandsbondens agerar i deras intresse samtidigt som Upplandsbondens behöver lita på att medlemmar är dem trogna.

Analysen visar att båda företagen kan arbeta med beslut likt Garbage can-modellen. Uppkomna beslutanledningar styr och kombinationen av humana resurser, lösningar och problem som finns tillgängliga vid beslutssituationen, formar genomförandet. Ett vanligt förekommande problem i företagen är att minska osäkerhet kopplat till transaktioner. För att reducera osäkerhet har fallföretagen beslutat att delvis eller helt integrera närliggande steg i värdekedjan. I Andersson & Tillmans fall har de startat en slakteriverksamhet inom koncernen medan Upplandsbondens minskade osäkerhet genom att öka samarbete med utvalda aktörer. De har inneburit olika transaktionskostnadsstrukturer för de båda företagen.

Analysen visar att båda företagen använder rutiner vid beslutsfattande, däremot skiljer sig dessa åt mellan företagen. Rutiner uppträder tydligare i verksamheten hos Andersson & Tillman än i Upplandsbondens. Det kan förklaras med företagets ålder och verksamhetens storlek, eftersom rutiner utvecklas genom upprepade beslutssituationer. Att företagen arbetar med rutiner innebär att de tar beslut grundat på tidigare erfarenheter.

Trots att de båda företagen agerar med ett fokus på att optimera sin egna verksamhet, finns det alltid en tydlig faktor som påverkar beslutsprocessen. Det ömsesidiga beroendet mellan företagen och lantbrukarna sätter en prägel på beslutsprocesserna. Det finns därmed ett incitament att bidra till svensk livsmedelsproduktion med kvalitativa och närproducerade produkter.

Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat i jämförelse med tidigare forskning inom den agrara sektorn. Vidare beskrivs hur studien bidragit till den företagsekonomiska forskningen och vilka kritiska reflektioner författarna identifierar med studien. Kapitlet avslutas med författarnas egna reflektioner kring studien.

6.1 Resultat diskussion

Flera forskare säger att stora kooperativ kan verka som en måttstock, en så kallad yardstick, för att upprätthålla priser på marknaden för lantbrukets produkter (Valentinov, 2007; Hanisch, et al. 2013; Lind, 2011). Turerna runt Swedish Meats tycks inte ha påverkat dessa två företag i någon större utsträckning. De har inte heller framkommit att prisnivåer på lantbrukare produkter skulle ha förändrats. Nilsson och Linds (2015) beskriver Swedish Meats verksamma år som kantade av problem. Det kan vara en del av förklaringen till att fallföretagen inte upplevt någon påverkan av avyttringen eftersom Swedish Meats inte varit ett välfungerande, start kooperativ.

Utifrån Valentinov (2007) organiserar sig lantbrukare för att skapa mer marknadsstyrka och ta del av stordriftsfördelar. Eftersom det inte har startats ett nytt stort kooperativ för lantbruket köttprodukter kan frågan ställas om det beror på en avsaknad av incitament för lantbrukare. Att det finns några olika slakterier i Uppsala län (Eniro, 2022), kan förklara att lantbrukare upplever att de har mer marknadsstyrka när de kan byta slakteri om de inte är nöjda. Cook, et al. (2000) beskriver att lantbrukare bildar kooperativ om de upplever att de behöver skydd mot opportunistiskt beteende eller om de lider av en informationsasymmetri. Studiens resultat visar att de båda fallföretagen ser relationen med lantbrukare som centrala för sina verksamheter och arbetar aktivt för att behålla dem som leverantörer eller medlemmar. Det kan indikera att marknadsstyrka är jämnare fördelad mellan fallföretagen och lantbrukarna

6.2 Studiens bidrag och kritisk reflektion

Syftet med studien var att öka kunskapen om aktiebolag och kooperativa aktörer inom köttbranschens beslutsfattande samt hur de påverkas av Swedish Meats avyttring. Med studien kan författarna påvisa flera parametrar hos de båda fallföretagen som påverkar beslutsfattande. Vad som kan påverka beslutsprocessen och värdet av timing har beskrivits. Som beskrivits i problemformuleringen, finns begränsad litteratur om organisationer inom köttbranschen i Sverige. Denna studie bidrar därmed till en större förståelse för hur aktörer inom köttbranschen kan agera vid beslutsfattandet. Studien resultat angående Swedish Meats kan bidra till kooperativ litteratur om kooperativs betydelse för den lokala marknaden.

Studien är dock begränsad till endast två fallföretag, de kan utifrån Bryman och Bells (2017) begränsa generaliserbarheten av studiens resultat. Författarna har genom empiripresentation försökt att ge läsaren en tydlig bild av de individuella företagen då Bryman och Bell (2017) beskriver att de kan underlätta för läsaren att själv avgöra om det är generaliserbart på andra fall. För att öka trovärdigheten i studien ombads alla respondenter, vid två tillfällen, att validera insamlad empirisk data vilken återfinns i kapitel fyra. Studiens analys, resultat och diskussion har dock inte validerats av respondenter och ska därför ses som författarnas tolkningar av den verklighet respondenter förmedlat.

6.3 Författarnas reflektion

Genom arbetet med studien har ett flertal reflektioner uppkommit hos författarna. Detta avsnitt berör en del av dessa reflektioner och vilket förhoppningsvis kan ge inspiration till kommande studier inom ämnet företagsekonomi.

Tidigare forskning har beskrivit den centrala roll kooperativ har spelat för lantbruk ur ett historiskt perspektiv. Forskning beskriver kooperativ som möjliggjort högre prissättningar på lantbrukets produkter, bättre villkor och högre lönsamhet för enskilda lantbrukare. Att kooperativ har spelat en central roll på den agrara marknaden råder det inga tvivel om. Däremot har denna studie gett upphov till en rad olika reflektioner kring företagsformen. Att ett kooperativ verkar på en marknad betyder inte att de per automatik höjer och säkrar prisnivåer på den enskilda marknaden. Kooperativet behöver sannolikt vara välfungerande för att bidra till bättre prissättningar och villkor för dess medlemmar. Författarna reflekterar om företagsformen nödvändigtvis har en större betydelse för marknaden. Studien visar två olika företagsformer som lyckats driva verksamhet på den agrara marknaden. Detta indikerar att företagsformen är av mindre betydelse, men att drivkraften och valet av ledarskap spelar en mer betydande roll för marknaden.

Problematiken denna studie belyser är den växande befolkningsmängd som måste tillgodoses sina behov gällande mat. Ur ett hållbarhetsperspektiv visar forskning att en viss konsumtion av kött är hållbart. Fallföretagens är en produkt av de möjligheter, problem och personer som uppkommit under deras verksamma år. Företagens verksamheter är beroende av köttproducenternas existens, vilket gör att de har ett incitament att bevara köttproduktionen i Uppsala och ett indirekt intresse att stärka det svenska lantbruket. Utan produktionen kan företagen tvingas omstrukturera sin verksamhet så den tillämpas efter förutsättningarna. Genom att samarbeta med köttproducenter bidrar därför dessa två företag till de hållbara aspekterna som lantbruk innebär. Därför är Andersson & Tillman och Upplandsbondens viktiga för livsmedelsproduktionen i Uppsala.

Referenser

Andersson & Tillman (u.å.) *Historik*.

<https://andersson-tillman.se/> [2022-10-10]

Alenljung, B. (2008) *Envisioning a Future Decision Support System for Requirements Engineering – A Holistic and Human-centred. Perspective*. PhD. Linköpings universitet. Linköping

Arla (u.å.) *Kooperativ sedan 1915*

<https://www.arla.se/om-arla/bondeagda/> [2022-11-21]

Arrow, K. (1969). *The organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation*”, U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session, The analysis and evaluation of public expenditure: The PPB system, Vol. 1. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1969, ss. 39-73

Bell, D. E., Raiffa, H., & Tversky, A. (1988). Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making.

Bolagsverket (2020a) *Vad är ett aktiebolag*

<https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/vadarettaktiebolag.477.html> [2022-10-10]

Bolagsverket (2020b) *Vad är en ekonomisk förening*

<https://bolagsverket.se/forening/ekonomiskforening/vadareneekonomiskforening.1333.html> [2022-10-10]

Bolagsverket (2022) *Fusion av ekonomisk förening*. Tillgänglig:

<https://bolagsverket.se/forening/ekonomiskforening/avvecklaekonomiskforening/fusionavekonomiskforening.1387.html> [2022-11-10]

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

Brundtlandrapporten (1987) *World Commission on Environment and Development*.

Our common future. <http://www.undocument.net/our-common-future.pdf> [2022-12-08]

- Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:2 uppl. Stockholm: Liber AB
- Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). *Understanding new cooperative models: an ownership–control rights typology*. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 26(3), 348-360.
- Coase, R.H. (1937). *The nature of the firm*. *Economica New series*, vol.4.No 16 ss. 386-405
- Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (1999). *Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative*. *LTA*, 4(99), 525-535.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Cook, M. L., Iliopoulos, C., & FR, C. (2000). *Cooperative Theory: A New Institutional Economics Approach*. Cooperatives: An Economic and Management Perspective, New Jersey: Prentice-Hall.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Mann, C.O. (2020) *DET KOOPERATIVA SVERIGE – DE STÖRSTA FÖRETAGEN 2020*. www.svenskkooperation.se Stockholm 2021
<https://svenskkooperation.se/wp-content/uploads/2021/12/det-kooperativa-sverige-2020.pdf> [2022-12-08]
- DeCarlo, M. (2018). 7.3 *Unit of analysis and unit of observation*. *Scientific Inquiry in Social Work*.
- Eniro (2022) *Slakterier Uppsala län*
<https://www.eniro.se/slakterier+uppsala+1%C3%A4n/f%C3%B6retag> [2022-10-10]
- Finnveden, G. (2021) *Hur definierar vi hållbar ekonomisk utveckling?* Institutionen för hållbar utveckling, miljövetenskap och teknik. Kungliga Tekniska Högskolan (KTH). Stockholm. <https://agenda2030samordnaren.se/wp-content/uploads/2021/05/om-hallbar-ekonomisk-utveckling-goran-finnveden-kth.pdf> [2023-03-11]

- Globala målen (u.å.) *Om globala målen*
<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/> [2022-10-12]
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1985) *The context of emergent paradigm research. Organization theory and inquiry: The paradigm revolution*. Beverly Hills, CA:Sage
- Hakelius, K. & Hansson, H. (2016). *Measuring changes in farmers' attitudes to agricultural cooperatives: Evidence from Swedish agriculture 1993–2013*. *Agribusiness*, 32(4), 531-546.
- Hakelius, K., Karantininis, K., & Feng, L. (2013). *The resilience of the cooperative form: cooperative beekeeping by Swedish cooperatives*. In *Network governance* (pp. 127-147). Physica, Berlin, Heidelberg.
- Hanisch, M., Rommel, J., & Müller, M. (2013). *The cooperative yardstick revisited: panel evidence from the European dairy sectors*. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 11(1), 151-162.
- HKScan (u.å.) *Om oss* <https://www.hkscan.com/sv/Om-oss/> [2022-10-10]
- Kollegiet för svensk bolagsstyrning (u.å.) *Bolagsstämma*
<https://www.bolagsstyrning.se/den-svenska-modellen-for-bolagsstyrning/bolagsstamma> [2022-10-10]
- Lindblom, J. & Lundström, C. (2014). *Lantbrukares beslutsfattande och lantbruksrådgivning en förstudie (DEMIPROF) = Farmer's decision-making and agricultural extension : a pilot project (DEMIPROF)*. Uppsala: Institutionen för mark och miljö, Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Lundén, B. (2011). *Aktiebolag: skatt, ekonomi och juridik*. 19., [uppdaterade] uppl. Näsviken: Björn Lundén information.
- Näringsdepartementet (2016) *En livsmedelsstrategi för Sverige– fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. Regeringens proposition 2016/17:104. Stockholm: Regeringskansliet
- Regeringskansliet (2022), *En livsmedelsstrategi för jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/en-livsmedelsstrategi-for-jobb-och-hallbar-tillvaxt-i-hela-landet/> [2022-10-10]

- Rydberg, I., Albihn, A., Aronsson, H., Berg, G., Hidén, C., Johansson, T., Stark, M., Wirsén, H., Rydhmer, L. (2019). *Jordbrukets klimatanpassning*. Sveriges lantbruksuniversitet. SLU Future Food
- Statistiska Centralbyrån (2022) *Folkmängd efter kön och födelseland 1970–2021 samt framskrivning 2022–2070* <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningsframskrivningar/befolkningsframskrivningar/pong/tabell-och-diagram/folkmangd-efter-kon-och-fodelseland-samt-framskrivning/> [2022-10-10]
- Tillväxtanalys (2022) *Statistik 2022:04 Nystartade företag 2021*.
Dnr: 2022/102 Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser
Studentplan 3, 831 40 Östersund
- Jordbruksverket (2018). *Hållbar produktion och konsumtion av mat. Rapport 2018:17*.
https://www2.jordbruksverket.se/download/18.1f1adf26163dc588f3e133ea/1528440029934/ra18_17v2.pdf [2022-10-13]
- Jordbruksverket (2020). *Fördjupningsstudie av livsmedelskedjans konkurrenskraft – vilka faktorer förklarar konkurrenskraft på företagsnivå? Tillgänglig:*
https://www2.jordbruksverket.se/download/18.20a98f0c1774b7c521a1c7d6/1611918432591/ra20_21v2.pdf [2022-10-13]
- Jordbruksverket (2022a) *Priser och marknads-information för livsmedel*
<https://jordbruksverket.se/mat-och-drycker/handel-och-marknad/priser-och-marknadsinformation-for-livsmedel#h-Marknadsbalanserforkottmjolkochagg>
[2022-01-13]
- Jordbruksverket (2022b) *Statistik om slaktade djur och klassning*
<https://jordbruksverket.se/djur/djurtransportorer-och-slakterier/statistik-om-slaktade-djur-och-klassning> [2022-10-10]
- KSLA (2019). *Svenskt jordbruk 2030 – vägen dit*. Kungl. Skogs- och Lantbruksakademiens TIDSKRIFT nr 6 2019. <https://www.ksla.se/wp-content/uploads/2019/10/KSLAT-6-2019-Svenskt-jordbruk-2030.pdf> [2022-10-10]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lantmännen (u.å.) *Lantmännen som Kooperation*.
<https://www.lantmannen.se/vara-agare/kooperationen/> [2022-11-21]

- Lind, L. W. & Åkesson, E. (2005). *Pig Producers' Choice of Slaughterhouse: co-operative or investor-owned?* 14. International journal of co-operative management, 40.
- Lind, L. W. (2011). *The demutualization of a cooperative-Swedish Meats* (No. 726-2016-50009).
- Lindkvist, L., Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer. sjätte upplagan*. Stockholm: Liber.
- Linneberg, M. S. & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: A synthesis guiding the novice. *Qualitative research journal*
- LRF (2020) *Grönt näringsindex - Kvartal 3*
<https://www.lrf.se/mitt-lrf/nyheter/riks/2020/09/lrf-presenterar-unikt-naringslivsindex-for-det-grona-naringslivet/> [2022-11-10]
- LRF (2022a) *Globala råvarupriser driver på livsmedelspriserna*.
<https://www.lrf.se/foretagande/omvarldsbevakning/globala-ravarupriser-driver-pa-livsmedelspriserna/> [2022-12-12]
- LRF (2022b) *Grönt näringslivsindex - Kvartal 4*.
<https://www.lrf.se/foretagande/omvarldsbevakning/gront-naringslivsindex/> [2022-11-22]
- LRF (2022c) *Statistikplattform för kött*.
<https://www.lrf.se/om-lrf/organisation/branschavdelningar/lrf-kott/marknadsstatistik/statistikplattform-kott/> [2022-12-20]
- March, J G. (1978) *Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice*. Bell Journal economics.
- Matheson, D. & Matheson, J. (1998) *The smart organization: Creating value through strategic R&D*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Millenniemaalen (u.å.) *Millenniemaalen är världens löfte till de fattiga*
<http://www.millenniemaalen.nu/malen-2/> [2022-12-12]
- Nilsson, J. (2001). *Organisational principles for co-operative firms*. Scandinavian journal of management, 17(3), 329-356.

- Nilsson, J. (2011). *Lantbrukskooperativa företag: deras betydelse för konkurrensen inom livsmedelskedjan*. AgriFood Economics Centre.
- Nilsson, J. & Lind, L. W. (2015). *Institutional changes in the Swedish meat industry*. British Food Journal.
- Nilsson, J., Svendsen, G. L., & Svendsen, G. T. (2012). *Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?* *Agribusiness*, 28(2), 187–204.
- Norrmejerier (u.å.) *En demokratisk förening*.
<https://www.norrmejerier.se/om-norrmejerier/ett-mejeri-agt-av-bonderna-sjalva/en-demokratisk-forening> [2022-11-21]
- Ollila, P. (1989) *Coordination of supply and demand in the dairy marketing system – With special emphasis on the potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions*. *Journal of Agricultural Science in Finland* 61, 137–321.
- Röös, E. (2017). *Den hållbara gården–finns den?*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Uppsala
- Skatteverket (u.å.) *Företagsformer*
<https://www.skatteverket.se/foretag/drivaforetag/foretagsformer.4.3016b5d91791bf546791c37.html> [2022-11-21]
- Simon, H. (1997) *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York: The Free Press (first published 1945)
- Sjaastad, O.V., Hove, K. & Sand, O. (2016). *Physiology of domestic animals*. 3. ed. Oslo: Scandinavian Veterinary Press.
- Skånemejerier (u.å.) *Organisation*
<https://foretag.skanemejerier.se/organisation/> [2022-11-21]
- Skövde Slakteri (u.å) *Skövde Slakteri*.
<https://www.skovdeslakteri.com/om.php> [2022-11-21]
- Stuckey, J. & White, D. (1993). *When and when not to vertically integrate*. *McKinsey Quarterly*, 3-3.

- Svenska foder (u.å.) *Om oss*
<https://www.svenskafoder.se/om-oss/> [2022-11-21]
- Upplandsbondens (2021) *Om oss*. <https://upplandsbondens.se/om-oss/> [2022-10-10]
- Valentinov, V. (2007). *Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective*. *Journal of institutional Economics*, 3(1), 55-69.
- Vetschera, R. & Walterscheid, H. (1995). *A process-oriented framework for the evaluation of managerial support systems*. *Information & management*, 28(3), 197-211.
- Williamson, O. E. (1979). *School Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2 (Oct., 1979), pp. 233- 261 Published by: The University of Chicago Press for The Booth School of Business of the University of Chicago and The University of Chicago Law School
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism: Firms, markets, relational contracting*, the Free Press, New York
- Williamson, O.E. (2005). *The Economics of Governance*. *The American Economic Review*, Vol 95, No. 2. Papers and Proceedings of the One Hundred Seventeenth Annual Meeting of the American Economic Association, Philadelphia, PA, January 7-9, 2005 (May, 2005), pp. 1- 18

Populärvetenskaplig sammanfattning

Äta bör man annars dör man

Att jordens befolkningsmängd ökar är något människan sett i århundraden. Tack vare forskning och sjukvård dör idag färre personer i vanliga sjukdomar än förr. Trots att mänskligheten tacklat många samhällsproblem kopplade till sjukdomar har detta resulterat i ett annat problem. Den ökande populationsmängden betyder att planeten jorden har fler magar att mätta och därmed fler personer som riskerar att utsättas för svält. Frågan som ställs är, "hur ska vi mätta alla magar?" Svaret på frågan stavas lantbruk.

Endast 3% av jordens totala yta är odlingsbar. Den ringa yta som ska producera mat till jordens befolkning utgör en utmaning. Betesdjur kan omvalda den energi som finns i gräs till mjölk och kött som i sin tur innebär mat för människan. När djuren betar bidrar de inte bara till mat för människan utan också till den biologiska mångfald som är viktig för miljön. Många känner till uttrycket hållbar utveckling, men vad betyder det egentligen. Det innebär en utveckling som tillgodoser våra behov idag utan att riskera kommande generationers möjlighet att tillgodose sina. Den andra frågan som ställs är därför, "hur ska vi mätta alla magar på ett hållbart sätt?" Svaret på den frågan stavas återigen lantbruk.

Vi alla vet att lantbrukare produceras råvaror till livsmedel och att vi kan köpa färdiga köttbullar i affären. Däremellan finns andra aktörer och vårt arbete handlar om två av dem, Andersson & Tillman och Upplandsbondens. I vår studie undersökte vi hur dom påverkades av att ett större kooperativ försvann från marknaden. Resultaten kan inte visa att dom blev påverkade, men däremot gjorde vi andra intressanta upptäckter. Studien visade att tidpunkten för beslutsfattande till stor del bestämde vilket beslut som togs. Det var även viktigt för företagen att skydda sina affärer från osäkerhet och egoistiskt beteende. Vilka typer av affärer företagen ville skydda skiljde sig givetvis åt mellan dom, men gemensamt för båda företagen ville skydda sina affärer med lantbrukare. Ytterligare en sak utmärkte sig i studien och det var att företagens grundvärderingar hade stor påverkan på besluten.

För att komma fram till detta resultat gjordes en kvalitativ flerfallsstudie som inkluderade intervjuer med beslutsfattare hos respektive företag. Intervjuerna visade hur företagen utvecklats sedan start och hur beslutsfattarna har tagit beslut utifrån kostnader kopplade till transaktioner. För att förstå transaktionskostnader kan man dra parallellen till vardagen, innan ett köp av en ny dator jämförs bland annat processorer, RAM-minnen och priser. Den tiden som läggs ner på att leta efter det bästa alternativet kallas för transaktionskostnad.

För att tackla problemet med matproduktionen är människan beroende av en fungerande hållbar värdekedja från jord till bord. För att förbättra framtiden och uppnå en hållbar utveckling behöver vi förstå dagens företagsstruktur och vad som påverkar deras beslut inom livsmedelskedjan. Det är anledningen till varför vi valde att undersöka två svenska företag inom köttbranschen med olika företagsform, ett kooperativ och ett aktiebolag.

Jessica Hägg & Anette Eriksson, Agronom ekonomstudenter 2023

Bilaga 1

Godkänner Inspelning: Ja / Nej

Vill vara anonym: Ja / Nej

Innan vi börjar har du några frågor till oss?

- Kan du berätta om din position i XXXX?
- Hur jobbar du och XXXX inom slakteribranschen i Sverige?
- Hur uppfattar du att slakteribranschen fungerar idag?
- Kan du berätta om Swedish Meats?
 - Vad hade Swedish Meats för betydelse för branschen?
 - Hur påverkades branschen när Swedish Meats blev HKScan?
 - Hur upplevde du att lantbrukarna påverkades?
- Varför tror du att de flesta större slakteri företagen i Sverige är aktieföretag?
- Varför tror du att det inte finns ett stort kooperativ likt ARLA och Lantmännen inom slakterisektorn?
 - Vad beror det på?
 - Varför tror du att det inte har startats ett nytt kooperativ?

Bilaga 2

Godkänner Inspelning: Ja / Nej

Vill vara anonym: Ja / Nej

Innan vi börjar har du några frågor till oss?

Bakgrund

- Kan du berätta om de företag som du arbetar för?
 - *Företagsstrukturen och historien.*
 - *Leverantörer och samarbeten?*

- Kan du berätta om din roll i företaget?

- Kan du berätta om hur verksamheten startades?
 - Varför blev det just den företagsformen?
 - Hur är ni organiserade idag?
 - Vad gör ni inom organisationen och vilka inputs köper ni in?
 - Kan du berätta hur företaget utvecklats från de att de startats?
 - Vilken var den ursprungliga idén?

En organisation kan ses som en sammansättning av olika resurser eller tillgångar. som anläggningstillgångar, kunskap, varumärken med mera.

- Inom er organisation vad ser ni som era viktiga tillgångar eller resurser?
- Vilken av dessa resurser skulle vara svårast att ersätta?

Swedish Meats

- Vad har Swedish Meats haft för betydelse för er verksamhet under deras verksamma år?
- Märkte ni konsekvenser i ert företag när Swedish Meats såldes till Finland?
- Om ja, på vilket sätt påverkade den händelsen ert företag till vad det är idag?
 - *Lantbrukarna/leverantörerna?*
 - *Arbetsätt*
- Har vi missat någon annan viktig händelse som haft betydelse för er verksamhet?

SWOT analys

- Vilka styrkor tycker du att er företagsform har?
- Vilka svagheter tycker du att er företagsform har?
- Vilka möjligheter tycker du att er företagsform har?
- Vilka hot tycker du att er företagsform har?

Beslutsteorier

- Vem eller vilka är de beslutsfattande organen i er organisation?
 - Har andra personer/aktörer inflytande/delaktighet i beslutsprocessen?
 - Om ja, vilka är dessa?
 - På vilket sätt?
- *Beslut ses som problemlösning inom företagsekonomiska forskningen så.*
 - Under det senaste ett eller två åren vad har varit den största utmaningen ni stått inför?
 - Hur arbetade ni med att lösa den utmaningen?
 - Om den utmaningen skulle återkomma, hade ni hanterat den på samma sätt?
- *Utmaningar som företag står inför kan vara av olika karaktär och av olika vikt. Det kan vara allt från att hantera en sjukfrånvaro till en långsiktig investering.*
 - Hanterar ni uppkomna problem/utmaningar/möjligheter på olika sätt?
 - Om ja, hur hanterar ni dessa?
 - Vardagliga beslut? Sådana som uppkommer på daglig basis?
 - Hur hanterar ni beslut som rör verksamhetens drift, dvs kortsiktiga och långsiktiga beslut?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.